سلسلة إصدارات التدريب الإدارى

الإدارة بالإلتــزام

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

مؤسسة حورس الدولية

الناشــر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبه- سبورتنج - الإسكندرية

ت . ف : ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٢٠٥٩٨

٢٠٠٦-٢٠٠٧

رقم الإيداع بدار الكتب

٢١٩٩٤ / ٢٠٠٦

الترقيم الدولى I.S.B.N

977-368-135-1

مدير النشر

مصطفى غنيم

اسم المؤلف أ.د. محمد الصيرفى

عنوان المصنف : سلسلة التدريب الإدارى

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جـرافيـك : أحمـد أمـين

الإخراج الفنى : رحمة الشيخ

بسم الله الرحمن الرحيم

« قل أمر ربي بالقسط وأقيموا وجوهكم عند كل مسجد وادعوه مخلصين له الدين كما بدأكم تعودون »

صدق الله العظيم

« سورة الأعراف آية ٥٩ »



تقديـم

حظى نظام الإدارة بالالتزام باهتمام وتركيـز متزايدين على أساس أن نجاح تطبيقه يساعد وحدات الإنتاج المختلفة على السير بخطوات أكثر سرعة نحو التطور ورفع الكفاءة ولا سيما أن بعض المديرين قد نسوا أن التنظيم أحد مدخلات الإدارة وليس نتيجة فى حد ذاتها فتم تصميم الهياكل التنظيمية على أساس مراكز المسئولية عن تحقيق النتائج وبالتالى انعزلت المدخلات عن المخرجات وتم تدعيم هذه الهياكل التنظيمية بتوصيف على أساس انشطة بدلا من أساس نتائج وهذا وذاك سمح لمرض الفيل أن ينتشر داخل هذه التنظيمات حتى اصبحت تعانى من تضخم ذاتى.

وفى ظل نظام الإدارة بالأهداف إذا ما أردنا من أفراد التنظيم القيام بأداء ملتزم فإن ذلك يستتبع أن يعرف كل فرد بالتنظيم ما هو متوقع منه وكيف ومتى يحصل على التعاون اللازم من أجهزة المنظمة بما يمكنه من الوفاء بهذه التوقعات ثم الطريقة لتى سيتم بها مكافأته وتقدير عمله وإذا ما قمنا أيضا

بإشراك الأفراد فى وضع الأهداف المطلوب منهم تحقيقها فإن ذلك سيؤدى إلى معرفة اكثر وضوحاً واقتناعاً بهذه الأهداف ثم بالتزام اكبر بالعمل على تحقيقها.

إن نظام الإدارة بالالتزام أصبح اليوم قادراً على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة انه اسلوب ناجح فى إدارة العمل وحل مشكلاته، ولكن الخوف كل الخوف من ان يخبو هذا النظام فجأة وسط تساؤل الفكر الإدارى عن البديل المنتظر.. وهل سيكون فعالاً ام مجرد شعاراً جذاباً يبدأ الأمر به ثم ينتهى إليه.

أ.د. محمد الصيرفى
٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

عزيزى الدارس:

نحن نركز فى الصفحات التالية على عملية وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية وربط تلك الأهداف بعضها ببعض بحيث تكون الأهداف للمناصب الادارية المختلفة هى الأصل لكل نشاط والأصل لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسين وكل تقييم.

علماً بأن الإدارة بالالتزام لايمكن تعلمها ذاتياً.. فبالرغم من ان مفهوم الإدارة بالالتزام يبدو واضحاً وسهلاً فى التطبيق، فإن تعلم مهارة جديدة اصعب من العمل ذاته. فوضع مجالات نتائج لكل منصب ووضع مقاييس لكل مجال نتيجة ووضع تلك المجالات والمقاييس فى شكل أهداف للمناصب ليس مسألة سهلة لا سيما إذا كان المطلوب ربط هذه المناصب بعضها ببعض افقياً ورأسياً.. ولا سيما إذا كان المطلوب أيضاً دراسة المعلومات المطلوب وصولها ومصادر الحصول عليها.. إلخ.

هل تحتاج إلى نظام الإدارة بالالتزام[1]

يستطيع كل مدير وزيراً كان او محافظاً او رئيس مجلس إدارة او هيئة او مؤسسة او شركة أن يعرف ويقرر بنفسه ما إذا كان يحتاج إلى نظام إدارة بالالتزام وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية[1]:

أولاً: الأداء:

	نعم	لا
هل انت راض عن النتائج التى تتحقق فى وزارتك / شركتك	☐	☐
٢- هل ترى فرصة لتحسين الأداء فى وزارتك / شركتك	☐	☐
٣- هل ترى فرصة لتطوير المديرين فى وزارتك / شركتك	☐	☐
٤- هل انت واثق أن الموارد المادية والبشرية الموضوعة تحت تصرفك تستخدم فى أقيم استخدام لها	☐	☐
٥- هل انت واثق أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بأقصى كفاءة ممكنة	☐	☐
٦ - هل مستوى ادائك اعلى من مستوى أداء منافسيك او زملائك	☐	☐

(١) د. سيد الهوارى - الادارة بالاهداف والنتائج - مكتبة عين شمس

ثانياً- الأهداف: (على مستوى الوحدة ككل)

	نعم	لا
٧- هل لديك أهداف محددة واضحة قابلة للقياس لوزارتك/ لشركتك / لإدارتك؟	☐	☐
٨- هل الأهداف الموضوعة موضوعة لمدة أطول من السنة الحالية؟	☐	☐
٩- هل تحوى أهدافك الأبعاد التالية:	☐	☐
- حجم النشاط أو معدل الدوران؟	☐	☐
- الكفاءة الإنتاجية؟	☐	☐
- التكاليف؟	☐	☐
- الجودة؟	☐	☐
- الابتكار؟	☐	☐
- التطوير البشرى؟	☐	☐
١٠- هل أسهم المرؤوسون بشكل حقيقى فى صياغة الأهداف؟	☐	☐
١١- هل تشعر أن مرؤوسيك ملتزمون بالأهداف ؟	☐	☐

ثالثاً- نتائج المديرين : (بالنسبة لكل منصب إدارى)

	نعم	لا
١٢- هل كل مدير يعرف بوضوح:		
- مجالات النتائج الواجب أن يحققها؟	☐	☐
- معايير الأداء أو مقاييس النتائج التى يتم الحكم بموجبها؟	☐	☐
- المعلومات الو اجب ورودها إليه لقياس تقدم سير العمل؟	☐	☐
- حدود السلطات التى يجب ألا يتخطاها.	☐	☐
١٣- إذا كانت لديك بطاقات توصيف مناصب (دليل تنظيمى) فهل انت متأكد أنها تستخدم «كأداة إدارية» فعلا أو انها تمت على اعتبار اها «تجربة ممتعة» وتم حفظها ونسيانها.	☐	☐
١٤- هل اسهم كل مدير بشكل حقيقى فى كتابة بطاقة توصيف منصبه؟	☐	☐

رابعاً- التنظيم والمناخ السائد:

	نعم	لا
١٥- هل هناك مناصب إدارية فى وزارتك / شركتك تعتقد انه لا لزوم لها.	☐	☐
١٦- هل هناك مديرون غير أكفاء وبالرغم من ذلك لا تستطيع ان تفعل معهم شيئاً.	☐	☐
١٧- هل هناك صراعات تنظيمية فى وزارتك / شركتك	☐	☐
١٨- هل تشعر ان عمليات التنظيم وإعادة التنظيم السابقة لم تحقق النتائج المطلوبة.	☐	☐
١٩- هل هناك مراكز قوى وشللية تعرقل العمل عندك	☐	☐
٢٠- هل تعملون بروح الفريق نحو هدف مشترك	☐	☐
٢١- هل تعانى من البيروقراطية والتسلسل الرئاسى والتعقيدات المكتبية	☐	☐
٢٢- هل تعانى من السلبية والتهرب والدفع بعدم الاختصاص	☐	☐

خامساً - التدريب الإدارى:

	نعم	لا
٢٣- هل عندك صف ثان من رجال الإدارة على مستوى المسئولية	☐	☐
٢٤- هل تستطيع ان تميز بين المديرين البيروقراطيين والمديرين الفعالين فى وزارتك / شركتك	☐	☐
٢٥- هل تستطيع ان تحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى كل مدير	☐	☐
٢٦- هل تشعر ان برامج التدريب التى حضرها مديروك حققت نتائج	☐	☐

سادساً- اللوائح (لوائح العاملين واللوائح المالية)

نعم لا

٢٧- هل تشعر أنك سجين اللوائح المالية وبالرغم من ذلك تشعر بأنك ليس هناك بديل خوفاً من التسيب وعدم الانضباط. ☐ ☐

٢٨- هل تشعر أنك سجين لوائح التعيينات و المكفآت والترقيات وبالرغم من ذلك تشعر أنك تحتمى بها. ☐ ☐

٢٩- هل تشعر أن رحلة الاتصالات طويلة دون مبرر لتنفيذ اى عمل. ☐ ☐

٣٠- هل تشعر أن المديرون عندك يخفون فى صدورهم الكثير وليست لديهم الشجاعة للكلام. ☐ ☐

٣١- هل يعرف كل مدير موقفه من تقدم سير العمل أولاً بأول. ☐ ☐

٣٢- هل تصل المعلومات الملائمة لمراكز اتخاذ القرارات فى الوقت الملائم. ☐ ☐

ثامناً - وقت المديرون:

	نعم	لا
٣٣- هل يشعر المديرون أنهم يقضون وقتاً أكبر من النتائج التى يحققونها	☐	☐
٣٤- هل يعانى المديرون فى وزارتك / شركتك من ارتفاع فى ضغط الدم ؟ من مرض السكر؟ من الجهد الذهنى و العصبى	☐	☐

تاسعاً - التقييم والحوافز:

	نعم	لا
٣٥- هل يشعر المديرون عندك بأن الفعال مثل القوال	☐	☐
٣٦- هل استتبع تقييمك للأداء فى الفترة الأخيرة ترقية شخص ممتاز حقق نتائج طيبة	☐	☐
٣٧- هل استتبع تقييمك للأداء فى الفترة الأخيرة عزل شخص لم يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه	☐	☐
٣٨- هل تجد صعوبة فى الحصول على اشخاص غير اكفاء	☐	☐
٣٩- هل تجد صعوبة فى عزل أشخاص غير أكفاء ولكنك لاتعرف كيف	☐	☐
٤٠- هل تعلم أن الحوافز - وبالتالى النتائج باب مفتاحه من الداخل	☐	☐

والآن اذا كانت ٩٠٪ من اجابتك بنعم اتجه الى إجابة المختبر التالى :

مختبر الادارة بالالتزام

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيح فى العبارات الآتية:

(١) الأهداف التى يوجه إليها نظام الادارة المفتوح يشار إليها بأنها :

(أ) اهداف وظيفية (ب) اهداف تنظيمية (ج) اهداف عملية

(د) مسابقات تطبيقية (هـ) اهداف فردية

(٢) تخدم الأهداف التنظيمية وظائف مهمة فى جميع المجالات الآتية باستثناء :

(أ) جعل تقييم الأداء مفيداً (ب) انشاء التماسك و الانسجام

(ج) زيادة الكفاية (د) تحسين الأجور

(هـ) صنع القرار الذى يؤثر على العمليات اليومية.

(٣) ما الذى يعتبر هدفاً فردياً مما يأتى ؟

(أ) الاعتراف الندى (ب) الضمان المالى (ج) النمو الشخصى

(د) (ب، جـ) (هـ) جميع ما سبق

(٤) إن المجالات الثمانية التى نصح (بيتر دريكر) المديرين لوضع أهداف لها تشمل جميع ما يأتى باستثناء:

(أ) المركز السوقى (ب) الانتاجية

(ج) المسؤولية العامة (د) الرقابة على المخزون

(هـ) تطور المدير وانجازه

(٥) أى من العناصر التالية لا يؤخذ بالاعتبار عند تحليل الميول؟

(أ) ابتكار المنافسين السوقية (ب) التغيرات الأساسية فى المجتمع

(جـ) الرقابة الحكومية (د) المعرفة الحالية وتغيرات الحوادث المستقبلة

(هـ) المزيج السلعى - السوقى

(٦) أى من العناصر الآتية لا يؤخذ بالاعتبار فى مرحلة تطوير الأهداف للمنظمة ككل عند وضع الأهداف التنظيمية؟

(أ) إنشاء التدرج الهرمى للأهداف

(ب) وضع أهداف المزيج السلعى السوقى

(ج) وضع الأهداف المالية (د) وضع أهداف العائد على الاستثمار

(هـ) وضع الأهداف الوظيفية

(٧) أى من الأهداف الآتية تمت صياغته بعبارات غير عملية ؟

(أ) تقليل شكاوى العميل بنسبة ٩ ٪

(ب) تحقيق تقدم كبير فى تطوير منتج جديد

(جـ) جذب عميل جديد

(د) زيادة الربح قبل الضرائب بنسبة ١٠٪

(هـ) تخفيض الاعتراض على الجودة بنسبة ٢٪

(٨) أى من الارشادات الاتية يجب أن يستعملها المديرون فى تغيير الأهداف ؟

(أ) الأهداف يجب الا يتم تغييرها

(ب) تكييف الأهداف عندما تؤثر بيئة المنظمة على التغير

(جـ) يتم تغيير الأهداف من أجل خلق نوع من التفاؤل عند الحاجة

(د) تكييف الأهداف عندما تكون غير عملية

(هـ) جميع ما سبق يعتبر إرشادات قيمة

(٩) الأسلوب الذى يتم بموجبه تقديم أهداف محددة للمدير لتحقيقها ويتم تقييمه فى ضوء انجازه لهذه الأهداف هو:

(أ) تحليل الوسائل والغايات (ب) الأهداف العملية

(ج) اهداف فردية (د) الادارة بالاهداف (هـ) الادارة بالاستثناء

(١٠) عندما يوجد تكامل هدف:

(أ) يكون هناك موقف إيجابى مرغوب به من الادارة

(ب) لا يرى المديريون أن هناك تضارب بين الأهداف التنظيمية والشخصية

(جـ) سوف يعمل الفرد لتحقيق الأهداف دون تشجيع إدارى كبير

(د) ليس من الضرورى أن تكون هناك فرص اضافية لتشجيع الفرد للمشاركة فى علاقات اجتماعية غير رسمية مع نظرائه.

(هـ) جميع ما سبق

المفهوم

هناك تعريفات كثيرة للادارة بالالتزام بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم ومن زوايا ومنطلقات متعددة ومن هذه التعاريف ما يلى :

(١) الادارة بالالتزام هى :

نظام إدارى يعطى الغرض والاهتمام الواجب وشكل متوازن لأهداف الأفراد وطاقاتهم والمسئوليات التى يمارسونها وأهداف المنظمة وصالحها العام.

(٢) الادارة بالالتزام هى :

تحديد مجالات الفعالية ومسئولياتها ووضعها فى صورة اهداف محددة زمنياً- مربوطة راسياً وافقياً بالتخطيط المستقبل.

(٣) الادارة بالالتزام هى :

استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذى يحقق اهداف الادارة و يقابل حاجات الافراد.

(٤) الادارة بالالتزام هى :

نمط سلوكى للمدير يقوم بمقضاة بدراسة المستقبل المتوقع و الفرص المحتملة للتطوير وقيادة افراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفى نفس الوقت دفعهم لتحقيق اهدافهم الشخصية.

(٥) الادارة بالالتزام هى :

عملية يقوم المدير بمقتضاها بتعريف الاهداف العامة للجهاز الذى يعمل فيه وتحديد المجالات الرئيسية لمسئولية كل منها فى صورة نتائج متوقعة واستخدام المعايير التى تقيس التقدم نحو الاهداف ومساهمة كل من الطرفين فى تحقيق النتائج المطلوبة.

(٦) الادارة بالالتزام هى :

نظام حركى يعمل على دمج اهداف المنظمة واهداف المديرين

(٧) الادارة بالالتزام هى :

مجموعة من الاجراءات الرسمية او شبه الرسمية التى تبدأ بتحديد الاهداف ثم استمرار مراجعة ما يتحقق من نتائج فى ضوء هذه الاهداف.

(٨) الادارة بالالتزام هى :

وضع اهداف التنظيم او جزء منها كاساس لتحقيق كفاءة اكثر و لتهيئة دوافع وحوافز للمديرين الى جانب ذلك تشخيص العوامل التى تعوق تحقيق الاهداف من اجل التغلب عليها ومراجعة النتائج بشكل دورى ووضع اهداف جديدة او اى من ذلك ضرورية.

موقف اداري

حضر رئيس إحدى الشركات مؤتمر استمع فيه إلى من يقول :

« إذا لم يقم المدير بإدارة الشركة فإما أن تفشل الشركة أو يستولى على إدارتها جزئياً من جانب الحكومة والنقابة والعمال بطريقة غير رسمية، وعندئذ يكون من التفاهة شكوى الإدارة بأن حقوقها فى إدارة الشركة قد اغتصبت منها [١].

وبالتدقيق فى هذه الفكرة فقد وافق هذا الرئيس على ضوء خبرات شركته على أن الأمور التالية قد حدثت:

(أ) أن جهات حكومية متنوعة قد سنت تشريعات تؤثر على الأجور وساعات العمل وظروفه.

(ب) أن النقابة أيضاً فى شركته لها صوت كبير فى مسائل الأجور وساعات العمل وظروفه.

(جـ) أن العمال بخبث وبطريقة غير رسمية قد حددوا معايير الانتاج وانماطاً لطرق تأدية العمل.

وقد شعر رئيس الشركة أن كل هذا التدخل فى سلطاته من المؤكد غير عادل خصوصاً فى مقابل المخاطر المالية التى يتحملها فى ادارة الشركة.

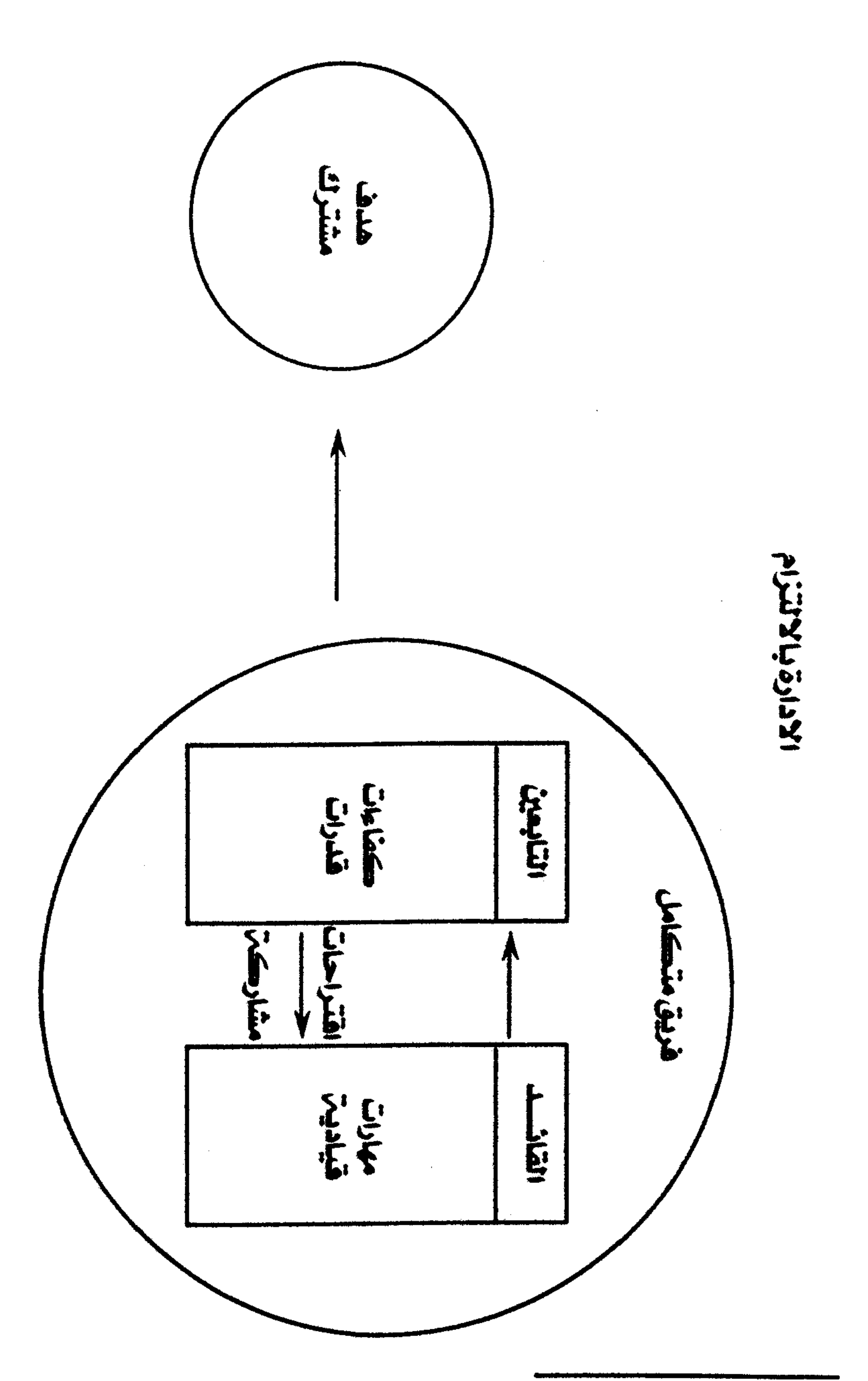
والان أجب عن الاسئلة التالية

(١) لماذا فرض الغير (غير الإدارة) نفسه على إدارة الشركة؟

(٢) ما هى الأفكار الإدارية التى يجب على المدير اتباعها إذا أراد الاحتفاظ بحقوقه كاملة قدر الامكان؟

---

(١) مقتبس من د. شوقى حسين عبد الله - أصول الادارة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨١ .



(١) مقتبس د. على عبد الوهاب - الادارة بالاهداف - مكتبة غريب

مراحل تطور الادارة بالالتزام

المرحلة الاولى - تقويم الاداء:

حيث نشات الادارة بالالتزام لتساعد الادارة فى الوصول الى تقويم موضوعى لاداء الافراد يضمن حصولهم على حقوقهم ويحقق زيادة فى الانتاجية فى نفس الوقت.

المرحلة الثانية -"نظاماً للتخطيط و الرقابة":

بعد نجاح المرحلة الاولى اصبحت الادارة بالالتزام نظاماً للتخطيط والرقابة يحاول الاجابة على الاسئلة التالية:-

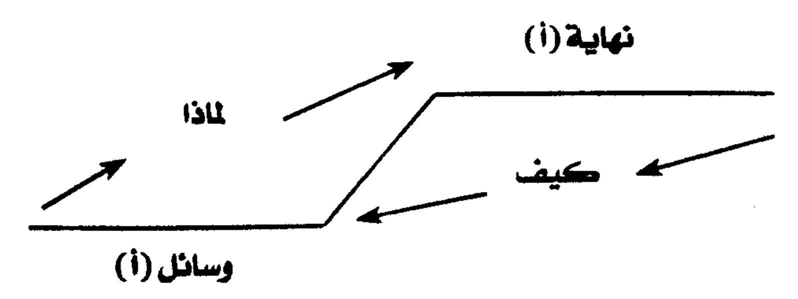
مالذى يجب عمله..؟ كيف نعمله.. ومتى وما هى تكلفته؟ ماهو المستوى المرضى للنتائج والتقدم الذى يتم تحقيقه.. ونواحى العلاج المطلوبة لتصحيح الاخطاء التى حدثت.

المرحلة الثالثة - عملية ادارية شاملة:

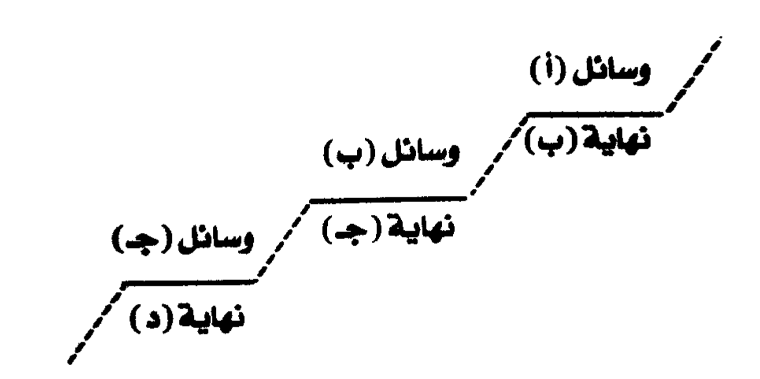
وهنا اصبحت الادارة بالالتزام هى الادارة فى مجملها كما انها ترتبط بالتطوير التنظيمى للجهاز فى مجمله وتنصب على المدى الطويل

أى انها النتائج التى تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة فى ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن.

ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات تعمل فى أدنى مستوى إدارى حتى تصل إلى أعلى مستوى على ذلك النحو الذى يظهره الشكل التالى:



مع ملاحظة أن تحديد الوسائل والنهايات هى عملية مستمرة، فالوصول إلى هدف مايخلق معه مجموعة وسائل للوصول إلى هدف آخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



كما أن تحليل الوسائل والغايات يتطلب بشكل اساس مايلى

(١) البدء بتحقيق الهدف العام

(٢) اكتشاف مجموعة من الوسائل والتى يتم تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق ذلك الهدف.

(٣) اعتبار كل وسيلة من هذه الو سائل وبالدور على انها هدف فرعى جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقها.

استراحة قصيرة
شغل عقلك

(١) اطرد الدخيل

فى كل مجموعة من المجموعات التالية المؤلفة من خمسة أسماء دخيل ، هل لك أن تعرفه وتطرده ؟

١- لبيب ، نظير ، سمير، معاوية ، جمال

٢- ذئب ، بقرة ، ضبع ، أسد ، نمر

٣- خفاش (وطواط) ، كنارى ، نسر ، سنونو ، عندليب

٤- هند ، سعاد ، دعد ، رلى ، أمل

٥- كرسى ، مقعد ، سرير ، كنباية ، صوفا

٦- يد ، كبد ، انف ، اذن ، إصبع

٧- البؤساء ، الحرب والسلام ، الجريمة والعقاب ، آباء وبنون، الأبلة.

٨- لندن ، نيويورك ، باريس ، براغ ، موسكو

٩- معاوية بن ابى سفيان ، هشام بن عبد الملك ، هارون الرشيد، عبد الملك بن مروان ، مروان الحمار ؟

١٠- طه حسين ، ميخائيل نعيمة، عباس محمود العقاد ، ابراهيم المازنى ، مصطفى لطفى المنفلوطى ؟

الإجابة:

١- معاوية : اسم من ٥ احرف ، بينما الأسماء الباقية من ٤ احرف

٢- بقرة : حيوان أليف ، والحيونات الباقية مفترسة

٣- خفاش : وحده طائر لبون

٤- سعاد : اسم من ٥ أحرف بين أسماء من ٣ احرف

٥- سرير : يستعمل للنوم ، بينما الأشياء الأخرى تستعمل للجلوس

٦- كبد ، عضو داخلى بين الأعضاء الباقية أعضاء خارجية

٧- البؤساء : رواية فرنسية ، بينما الباقى روايات روسية

٨- نيويورك : مدينة أمريكية ، والمدن الأخرى أوربية

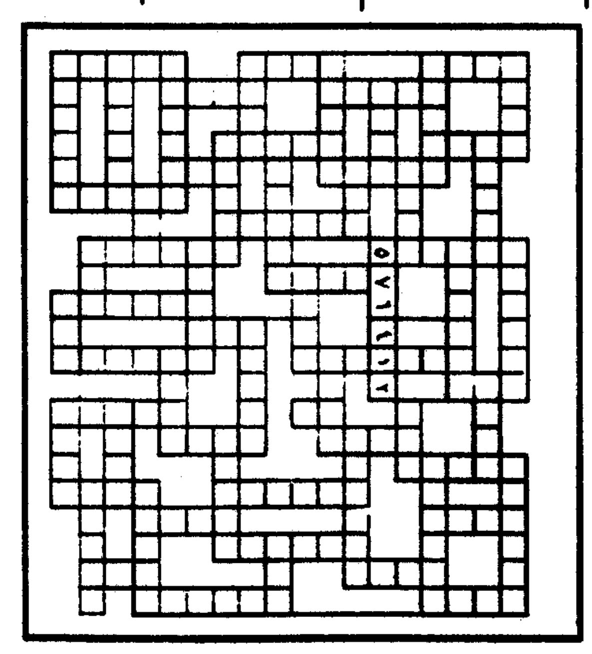
٩- هارون الرشيد : خليفة عباسى بين خلفاء امويين

١٠- ميخائيل نعيمة: أديب لبنانى بين أدباء مصريين.

(٢) شبكة الأعداد فقط

المطلوب وضع الأعداد فى الخانات المناسبة ، وحسب عددها المنشور مع الشبكة للتسهيل عليكم، انطلاقا من العدد المسجل على الشبكة ٥٧٦٤١٣

٣ أعداد	٤ أعداد	٥ أعداد	٦ أعداد
٢٤٥	١٢٩٦	١٢٣٤٦	١٢٩٨٧٣
٤٢٣	١٢٩٨	١٤٥٧٩	١٦٥٣٩٤
٤٣٢	١٣٤٢	١٦٥٤٣	١٩٢٥٣٤
٤٩٧	١٣٦٤	٢٣٤٥٨	١٩٣٤٦٨
٦٤٨	١٦٧٨	٤٧٦٥٨	٢١٦٣٤٩
٧٦٥	١٨٩٣	٤٧٨٩٣	٢٣٦٩٨٧
٩٨٦	٢٣١٨	٥٤٣٩٨	٢٥٦٧٩٤
٩٨٧	٣٦٧٥	٦٣١٨٢	٤١٢٣٥٦
	٣٦٩٢	٦٧٨٢٥	٤٣٢١٦٥
	٤٧٦٥	٦٩٨٧٢	٤٣٢٩١٨
	٤٧٨٩	٧٢٣٦٩	٤٢٥٢١٩
	٥٢٣٩	٧٩٦٥١	٥١٣٤٧٦
	٦١٢٧	٨٩١٢٣	٥٧٦٤١٢
	٦٤٢١	٨٩٢٤٧	٦١٢٣٤٨
	٦٤٢٣	٩١٣٦٢	٦١٧٨٩٢
	٦٤٣٧	٩٢١٧٦	٧٤٢١٦٣
	٧٩٢٣	٩٢٥٤٧	٨٥٦٧٢٩
	٨٢٤٧		٨٩٦٣٤٥
	٨٥٤٣		٩٢٣١٧٥
	٨٧٦٣		
	٩١٨٦		
	٩٢٣٦		
	٩٢٨١		
	٩٤٦٧		
	٩٥٣٤		



العقعق السارق:

معلوم ان العصفور المعروف بالعقعق (أوالقندس او الكندش) لص من الطراز الأول . وغالباً ما يلجأ إلى مخيلته الخصبة لكى يصل إلى اهدافه.. وقد شاهد واحد من هذا النوع من العصافير - وكان شديد الظمأ، وهذا أمر طبيعى - دورق ماء فوق منضدة فى إحدى الحدائق ولكن ، هيهات فالدورق ثقيل الوزن، وعنقه ضيق جداً كعنق القنينة، الأمر الذى يستحيل معه على العقعق ان يصل بمنقاره إلى الماء ليروى عطشه، أو أن يتوصل إلى قلب الدورق.

ولكن، العقعق الأريب لا يعدم وسيلة لكى يشرب الماء من الدورق الضيق العنق . فماذا تراه يفعل ؟

الإجابة:

يلتقط العقعق بمنقاره حصى صغيراً ويروح يدخله فى عنق الزجاجة الأمر الذى يجعل مستوى الماء يرتفع مع دخول الحصى بسرعة لأن العنق ضيق فيتاح له هكذا أن يروى عطشه.

خصائص الإدارة بالالتزام:

(١) جميع الأفراد فى المنظمة يحدد لهم مجموعة متخصصة من الأهداف والتى يحاولون الوصول إليها وتحقيقها خلال فترة تشغيلية عادية يتم وضع هذه الأهداف ويوافق عليها بالاشتراك ما بين الأفراد ومديريهم.

(٢) يتم مراجعة الانجاز دورياً للوقوف على مدى قرب الأفراد من تحقيق أهدافهم.

(٣) تعطى المكافآت للأفراد على أساس مدى قربهم من تحقيق أهدافهم.

(٤) وضع أهداف كمية لكل منصب إدارى

(٥) ترابط الأهداف مع بعضها البعض افقياً وراسياً

(٦) ان تكون نتائج المناصب الإدارية هى أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء مع ضرورة ربط الترقيات بتحقيق الأهداف.

الفلسفة التى تقوم عليها الإدارة بالالتزام

(١) للعنصر البشرى أهمية كبيرة فهو العنصر الحيوى فى منظمات الأعمال وهو الذى يحركها ويضع خططها وتنفيذها.

(٢) تنطلق الإدارة من الأهداف وليس الأنشطة او الأفعال وورود الأفعال.

(٣) تزيد مساهمة المديرين والأفراد فى تحقيق أهداف المنظمة إذا فهموا هذه الأهداف.

(٤) ان مصالح الأفراد والمنظمات ليست بالضرورة متعارضة أو متناقصة.

(٥) ان الادارة بالالتزام تبدأ بالعائد الداخلى - وهو طبيعة العمل الذى يسند إلى الفرد - فإذا تلائم هذا العمل معه اقبل على المساهمة فى مجهودات الادارة بالأهداف برغبة قوية تساعد على نجاحها.

(٦) ليست هناك طريقة مثلى للاداء وإنما يتوصل المديرون والأفراد العاملون تحت قيادتهم إلى الطرق التى يرونها ملائمة لبلوغ الأهداف التى يضعونها سوياً ويتفقون على تحقيقها.

موقف إدارى

(شركة العرب للأبحاث العلمية)

فى بداية الثمانينات من هذا القرن، كان يبدو أن شركة العرب للأبحاث العلمية تتجه إلى أشياء كثيرة كشركة. إن أعمالها الأساسية تتعلق بإجراء بحوث خلال ثلاث سنوات تضاعف دخل الشركة ثلاث مرات أى من مليونى دينار إلى أكثر قليلاً من سبعة ملايين دينار. كان وضعها المالى ممتازاً، وكانت تحقق نمواً مهماً.

ولقد أدهش الكثير من الملاحظين الخارجيين مثلما أدهش العاملين فيها أنه خلال سنتين من هذا النمو قد تغير وضع الشركة من تحقيق دخل يزيد عن سبعة ملايين إلى خسارة تقارب الأربعة ملايين دينار. لقد كان واضحاً أن هناك مشكلة تواجهها الشركة لابد من اكتشافها ومعالجتها بسرعة.

منذ فترة طويلة كان موظف الشركة يعبر عن رأيه فى أن خسارة الشركة تعود إلى حقيقة أن عدداً قليلاً من العاملين فيها كانوا يعرفون بوضوح الاتجاه الذى تتحرك الشركة نحوه. طبقاً لهذا الموظف، فإن مدير الشركة السابق السيد يوسف أبو الهول «كان ميله أن يسير بالشركة على هواه». خلال السنوات الأخيرة، ابتعدت الشركة أكثر فأكثر عن عملها الأساس واقتربت أكثر فأكثر إلى البحث «الساحر» المتعلق بالجلد الإصطناعى وعلى نوع من البروتين (Interferon) كان يعتقد أنه يقضى على الفيروسات والسرطان.

لم يوافق (أبو الهول) على أن الشركة كان يعوزها الاتجاه الواضح الذى تسير نحوه أثناء إدارته لها. حسب رأيه، فإنه هو وآخرون من المديرين الكبار

---

(١) مقتبس من مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة دار الفرقان - عمان ١٩٩٣ .

كان لديهم «تصور مسبق» إلى اين يجب ان تتجه الشركة. لقد اعتقد (أبو الهول) ان الشركة فى النهاية كانت تتحرك فى هذا الاتجاه الذى كان هو يتصوره حتى بعد تركه للشركة.

حتى لو كانت شركة العرب للأبحاث العلمية لها هذا التوجه الواضح، فقد كانت هناك عدم موافقة عما إذا كان توجه (أبو الهول) المقترح كان هو الأفضل للشركة. لقد أشار السيد كريم بارسيى، الباحث فى الشركة، انه ليس سراً القول : أن العلماء المختصين لم يوافقوا على أهداف الشركة التى تم وضعها اثناء إدارة السيد (أبوالهول) . طبقاً لهؤلاء العلماء، فإن هذه الأهداف تحتاج إلى وقت غير واقعى يتم فيه انجاز مشروعات البحث.

بعد استقالة (أبو الهول) من الشركة فإن التركيز فيها قد تم على تطوير وتنفيذ استراتيجية أكثر قوة من أجل انجاح المنظمة. اشتملت هذه الاستراتيجية على التقليل من الاستثمار فى مشاريع براقة وعالية المخاطر وتم بدلاً من ذلك تركيز موارد المنظمة على منتجاتها الأساسية الناجحة. وعلى سبيل المثال ، فقد تم تقليل التركيز على البحث المتعلق بالمادة البروتينية (الانترفيرون) وذلك لتمكين قسم العلاج الحيوى من زيادة التركيز على ميكانيكيات تنمية خلال استنبات البكتيريا.

إنه لمن الصعب قياس المدى قامت به القيادة السابقة للشركة فيما يتعلق بتحديد توجه واضح لها. يبدو أن القيادة الحالية مصممة على تزويد الشركة بتوجه يفهمه جميع العاملين فيها.

(١) هل كان يجب على موظفى شركة العرب للأبحاث العلمية ان يفهموا بوضوح أهداف السيد يوسف أبو الهول، او إلى انى كانت المنظمة تتحرك؟ ولماذا؟

(٢) ما هى اهمية ما قاله السيد كريم باريسى بأن الأهداف تتطلب مواعيد غير واقعية لانجاز البحث. وضح ذلك بشكل كامل؟

(٣) افترض انك كنت قادراً على تقديم نصيحة للسيد أبو الهول لتحسين نفسه كمدير، فماذا يمكن أن تقول؟

لماذا الإدارة بالالتزام؟

(١) لمعالجة التأخر فى اتخاذ القرارات.

(٢) للقضاء على الصراعات التنظيمية.

(٣) للقضاء على السرقات والاختلاسات.

(٤) لمواجهة التسيب بمختلف صوره وأنواعه.

(٥) للقضاء على الروتين والتعقيدات المكتبية.

(٦) للحد من التضارب فى الأوامر والقرارات.

(٧) لمنع اضطهاد الكفاءات الفنية والإدارية.

(٨) للحد من هروب المخلصين خارج البلاد.

(٩) لمواجهة حالات التأخير، والخروج قبل مواعيد العمل الرسمية.

(١٠) للحد من الرشوة والفساد الإدارى.

(١١) للحد من اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص.

(١٢) لتجنب تعيين غير الأكفاء فى المناصب الإدارية الهامة.

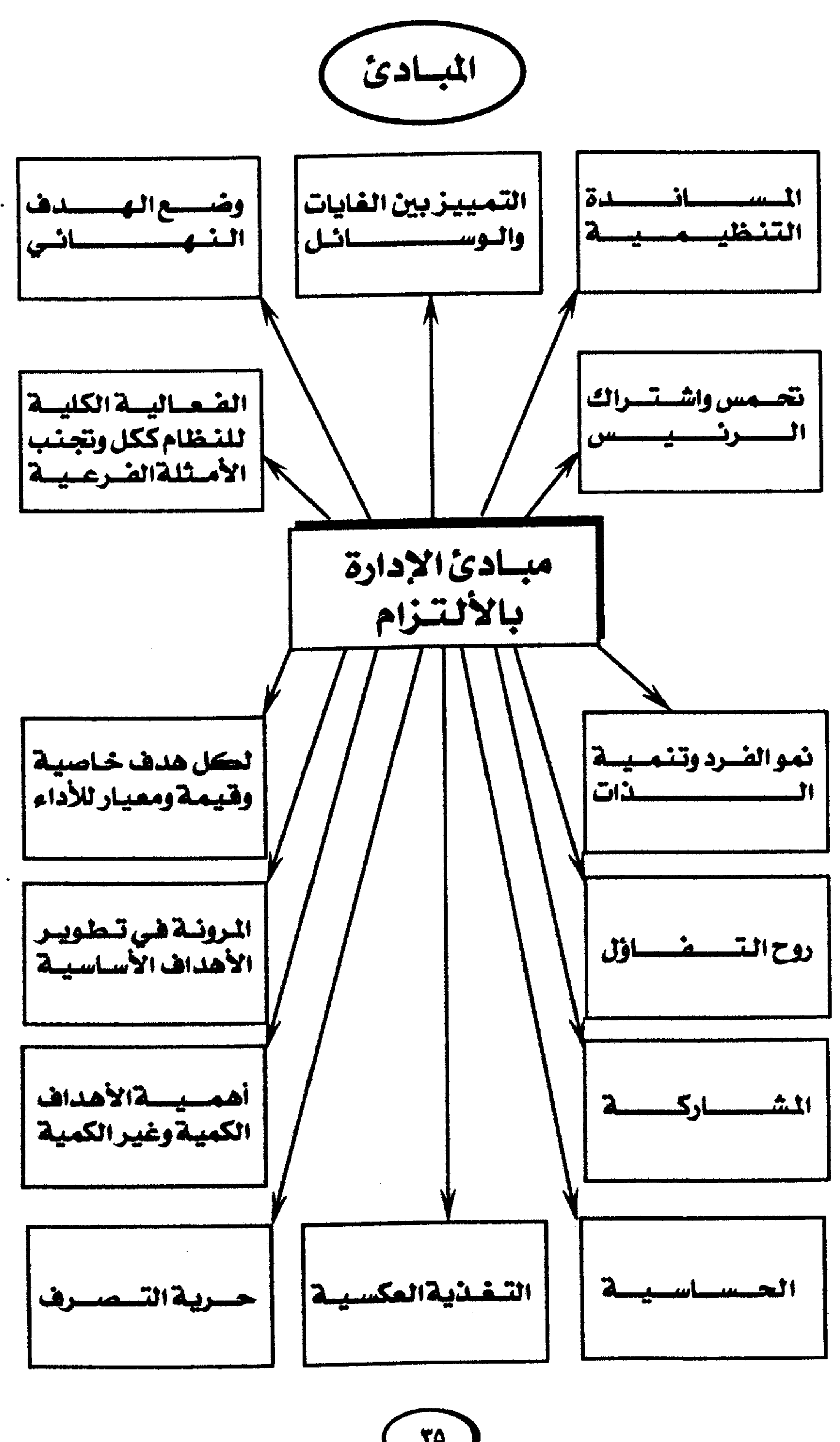
(١٣) لمواجهة التزايد فى أعداد اللجان وساعات العمل الإضافى بلا فائدة.

(١٤) لمواجهة انخفاض روح الانتماء والتى تتمثل فى:

- تزايد طلبات النقل
- تزايد حالات الهجرة للخارج.
- تزايد حالات الاستقالات الاختيارية.

(١٥) لمواجهة الخلل الإدارى والذى يرجع إلى:

- انعدام النظرة الكلية وسيطرة العلاقات الرئاسية.
- تضخم الهياكل التنظيمية دون ارتباط ذلك بمقاييس علمية عن زيادة الحجم.
- تضخم الهياكل التنظيمية على أساس الأنشطة وليس على أساس مراكز المسئولية.
- توصيف المناصب الإدارية على أساس انشطة وليس على أساس نتائج.


المبادئ
وضع الهدف النهائي
التمييز بين الغايات والوسائل
المساندة التنظيمية
الفعالية الكلية للنظام ككل وتجنب الأمثلة الفرعية
تحمس واشتراك الرئيس
مبادئ الإدارة بالألتزام
لكل هدف خاصية وقيمة ومعيار للأداء
نمو الفرد وتنمية الذات
المرونة في تطوير الأهداف الأساسية
روح التفاؤل
أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية
المشاركة
حرية التصرف
التغذية العكسية
الحساسية

ركائز الإدارة بالالتزام

(١) مجموعة من الأهداف وليست هدف واحد.

(٢) المسئولية المشتركة بين جميع العاملين

(٣) المسألة الشخصية مع ملاحظة أن العقاب ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وملافاته مستقبلاً.

(٤) خطوط اتصال واضحة بين جميع المستويات الإدارية.

(٥) التزام مهنى أصيل من جميع العاملين لتحقيق اهداف المنظمة.

(٦) تحسين فى السلطات والعلاقات الرئاسية فسيطرة العلاقات الرئاسية تسبب ليس فق فى تعقيدات إدارية ولكنها تسبب أيضاً صراعات تنظيمية تدعم التعقيدات الإدارية.

(٧) تحسين فى اللوائح والتعليمات فالمنظمات التى تفخر بأن لديها دليلاً تنظيمياً كبيراً من بطاقات وصف الوظائف لا تعلم ان هذه هى بداية النهاية لمنظمة تموت حسبما يقول باركنسون:

«إن آخر تصرف لمنظمة تموت هو اصدار لائحة مفصلة منقحة»

(٨) تحسين فى نظم تدفق المعلومات مع ملاحظة ان اى تحسينات فى تدفق المعلومات أو فى نظم المعلومات يجب أن يكون مستمد من منطق الإدارة بالأهداف.

(٩) تحسين فى نظم التدريب الفردى والجماعى فتدريب الرؤساء بمفردهم لزيادة كفاءتهم يبنى على افتراض خاص فلا يكون للتدريب اى نتيجة إلا إذا تم بمدخل متكامل للتطوير يشمل الرؤساء والمرؤوسين واللوائحو الاختصاصات والمفاهيم.

(١٠) وضع اهداف للمناصب المختلفة وربطها ببعض افقياً وراسياً حيث انه يبدو ان المديرين قد نسوا أن التنظيم أحد مدخلات الإدارة وليس نتيجة فى حد ذاتها فلم تصمم الهياكل التنظيمية على أساس مراكز المسئولية عن تحقيق النتائج بل انعزلت المدخلات عن المخرجات وتم تدعيم هذه الهياكل التنظيمية بتوصيف للوظائف على أساس انشطة بدلاً من اساس النتائج.

الادارة بالالتزام
والأنماط الإدارية الأخرى

الإدارة بالمشاركة

تتركز الإدارة بالمشاركة على أن اشتراك الأفراد فى تقرير أمور العمل والأمور التى تمسى مصالحهم يحقق لديهم الشعور بالمسئولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام والالتزام بالأهداف المحددة له ومحاولة تحقيق النتائج التى تم الاتفاق عليها.

تتفق مع الإدارة بالالتزام

اشتراك الأفراد بالرأى و الخبرة والاقتراحات فى إدارة شئون المنظمة.

تختلف مع الإدارة بالالتزام

إن المشاركة فى حالة الإدارة بالاتزام هى مشاركة مستمرة إذ يلعب الرئيس والمرؤوس دوراً ايجابياً منذ بداية الخطة حتى نهايتها.

اما فى حالة الإدارة بالمشاركة فهى مشاركة محددة فى بعض الأمور دون الأخرى كما أن لها سقف زمنى.

إدارة السلوك والنتائج

ينظر هذا الأسلوب إلى السلوك الوظيفى باعتباره عنصراً هاماً مثل النتائج

تماماً فيوجه الاهتمام إلى الأداء الانسانى وما يصحبه من عوامل قد تغفلها الأساليب الإدارية الأخرى.

تتفق مع الإدارة بالالتزام

فى ان النتائج المراد تحقيقها هى المنطلق الأساسى فى الإدارة.

تختلف مع الإدارة بالالتزام

والاختلاف هنا فى ان إدارة السلوك والنتائجة تولى أهمية كبيرة للسلوك الوظيفى واثره على النتائج.

أنماط تقليدية أخرى

- الإدارة باللوا ئح
- الإدارة بالنشاط ورد الفعل
- الإدارة بالأزمات
- الإدارة بالجاذبية الشخصية
- الإدارة بالأخبار السارة
- الإدارة بالتنازل

تتفق مع الإدارة بالالتزام

لا يوجد أوجه للاتفاق

تختلف مع الإدارة بالالتزام

حيث لا يوجد تخطيط مسبق أو منظم ولا توجه الإدارة عنايتها للأهداف والنتائج والتركيز هنا يكو ن على المجهودات والأنشطة المنطلقة من وصف محدد للوظائف ولا يوجد تبادل للأراء ولا توجد مواجهة حركية لمشكلات العمل.

أن الفرق بين الإدارة بالالتزام وأى نوع آخر من الإدارة هو التركيز على أهداف كل منصب إدارى وا لتركيز على ربط متطلبات التحسين الإدارى بأهداف كل منصب .. وذلك بأسلوب المشورة بين المدير و مرؤوسيه.. وتصبح المشكلة الحقيقية بعد ذلك هى تحديد أهداف كل منصب مقارنة بمعايير الزمن.

والآن عزيزى القارئ هيا بنا إلى الاستبيان التالى الذى يساعدك فى التعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف بين الإدارة بالالتزام والأنماط الإدارية الأخرى.

استقصاء الإدارة بالألتزام

م	العناصر موضع المقارنة والاختيار	الأنماط التقليدية للإدارة	الإدارة بالالتزام	الإدارة بالمشاركة
١	الهدف من الرقابة والتقييم كشف الانحرافات عن نصوص اللوائح والتعليمات.			
٢	العنصر الأساسي للحكم على كفاءة وفاعلية أي موظف هو تحقيقه للنتائج المتفق عليها.			
٣	العبرة في الحكم على أي موظف هو عدم ارتكاب الموظف لأي مخالفات إجرائية وفي عدم خروجه على بنود اللوائح والتعليمات.			
٤	الهدف من القياس والتقييم الوقوف علي النتائج المحققة والمعوقات بهدف المعاونة في تحسين وتطوير الأداء ولاستخدامها في التحفيز.			
٥	مسئولية وضع الخطة وتحديد الأهداف تقع على عاتق جهة إدارية محددة تتولى مهام التخطيط.			
٦	إجراءات القياس والتقييم تساعد على الخلق والابتكار والجرأة في التصرفات.			
٧	مسئولية وضع الخطة وتحديد الأهداف تقع على عاتق كل من المرؤوسين والرؤساء.			
٨	الخطة عبارة عن أرقام وبنود وأهداف على الشيوع			
٩	الأجر والترقي يرتبطان بعنصر الزمن إلى حد كبير			

م	العناصر موضع المقارنة والاختيار	الأنماط التقليدية للإدارة	الإدارة بالالتزام	الإدارة بالمشاركة
١٠	إجراءات القياس والتقييم تؤدي إلى جمود العاملين وقتل روح المبادأة لديهم.			
١١	اتجاه المنظمة إلى الإكثار من نظم وأجهزة الرقابة الخارجية وتعددها.			
١٢	الخطة عبارة عن عقود بين الرئيس والمرؤوسين والتزام من قبل المرؤوسين بتحقيق الأهداف المتفق عليها.			
١٣	العبرة لدى الإدارة باللائحة أو ظهور المشاكل			
١٤	الاتجاه السائد في المنظمة إلى تكامل الرقابة الخارجية مع الرقابة الداخلية وتنمية الرقابة الذاتية			
١٥	نظم وإجراءات الترقي والمكافآت والعلاوات والأرباح محكومة باللوائح والقوانين.			
١٦	العبرة لدى الإدارة بالنجاح في تحقيق النتائج			
١٧	نظم وإجراءات التحفيز من ترقي ومكافآت وعلاوات وأرباح محكومة بمدى تحقيق النتائج المتفق عليها.			
١٨	تنظر الإدارة إلى العاملين نظرة إيجابية أساسها الثقة في قدراتهم والعمل على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم من خلال المنظمة.			
١٩	يتم تحديد مستلزمات الانتاج والتشغيل عن طريق الجهة المختصة بتخطيط المستلزمات والاحتياجات.			

م	العناصر موضع المقارنة والاختيار	الأنماط التقليدية للإدارة	الإدارة بالالتزام	الإدارة بالمشاركة
٢٠	تنظر الإدارة إلى العاملين وإلى أهدافهم نظرة ريبة وتشكك.			
٢١	يتم تحديد مستلزمات الانتاج والتشغيل بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.			
٢٢	تعطى أهمية كبيرة لضرورة توافر مقاييس موضوعية لكل هدف من الأهداف.			
٢٣	الأهداف هي أساس أي تطوير أو تحسين أو تعديل يطرأ على ظروف العمل والعمالة بالمنظمة.			
٢٤	منطق التحفيز ومنطق التعديل والتحسين غامض ومبهم.			
٢٥	منطق التحفيز ومنطق التعديل والتحسين واضح ومنطقي ومقبول.			

مفتاح الحل

رقم العنصر	الأنماط مجتمعة	الإدارة بالألتزام
١	●	
٢		●
٣	●	
٤		●
٥	●	
٦		●
٧		●
٨	●	
٩	●	
١٠	●	
١١	●	
١٢		●
١٣	●	
١٤		●
١٥	●	
١٦		●
١٧		●
١٨		●
١٩	●	
٢٠	●	
٢١		●
٢٢		●
٢٣		●
٢٤	●	
٢٥		●

بيئة العمل ومنهج الإدارة بالالتزام

ان نجاح نظام الإدارة بالالتزام يستدعى تهيئة بيئة العمل المناسبة والتى تتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة والتى تؤثر على أداء الأفراد ورغبتهم فى العمل وهذه العناصر هى [1]

(١) نوع الوظيفة

من الأهمية بمكان أن يعين الفرد فى الوظيفة التى تتلائم مع تخصصه والخلفية العلمية التى حصلها، ومع قدراته ومهاراته، والأهم من ذلك مع دوافعه ودرجات طموحه. فإذا تم ذلك تحقق التوافق بين الموظف ووظيفته. وبالتالى فإن المو ظف يقبل على أداء هذه الوظيفة برغبة واقتناع ، ويطمع فى أن يحقق فيها مستويات عالية الأداء. الأمر الذى يدفعه إلى فهم أهدافها وواجباتها والمعايير المتوقعة منه. ومن خلال ممارسة الموظف لوظيفته وفهمه لأبعادها، يستطيع أن يتبين مجالات النتائج الرئيسية أو مناطق الفعالية فيها. وأن يتعرف على المشكلات التى تستجد أثناء الأداء ومداخل حلها. بل أنه يكتسب القدرة على التنبؤ بهذه المشكلات قبل حدوثها، كما يتمكن من أن يحدد أهدافاً واقعية، لنفسه ولوظيفته، وبعبارة أخرى فإنه يستطيع أن يؤدى وظيفته طبقا لمفهوم الإدارة بالأهداف . فإذا كان هذا الموظف على درجة من النضوج، وكان يمارس الرقابة والتوجيه الذاتي، وتوفرت عنده الدوافع الملائمة، فإن احتمال مشاركته الإيجابية فى مجهودات الإدارة بالأهداف كبير، وكذلك احتمال نجاح هذه المجهودات.

---

(١) على عبد الوهاب الادارة بالأهداف - مرجع سبق ذكره - صفحات متنوعة

(٢) دوافع الأفراد

بناءً على فهم الإدارة لدوافع الأفراد تستطيع ان تختار لممارسة الإدارة بالالتزام اولئك الأفراد الذين يتميزون بقدر عال من الطموح ممثلاً فى دوافع احترام النفس واثبات الذات وتقدير الآخرين . ثم تبحث عن افضل الطرق لاثارة هذه الدوافع وتوجيهها الوجهة الصحيحة وعن طريق اشباعها بما يحقق أهداف الأفراد وأهداف العمل فى نفس الوقت.

(٣) الحوافز

والفكرة هنا أن الإدارة بالالتزام تتطلب من الأفراد مجهوداً كبيراً فمن التفكير فى الأهداف وتحديدها، وتعريف مجالات النتائج المطلوبة، وتطوير الأداء وزيادة الانتاجية، والالتزام الذاتى.. الخ. كل ذلك لابد له من مقابل - مادى ومعنوى معاً . وتختلف الإدارة بالالتزام عن غيرها من الممارسات التقليدية، فى أن الحوافز تعطى للأفراد مقابل التحصيل، وذلك حتى يرى الأفراد الرابطة بين الفعل والجزاء. وهذه هى القضية الأساسية والبسيطة للسلوك. حيث يكرر الانسان السلوك الذى يكون عائده إيجابياً، حتى يحصل على هذا العائد مرة أخرى. هذا بالإضافة إلى أن معايير اعطاء الحوافز واضحة ومحددة وموضوعية. كما أن الأفراد يشتركون فى وضعها. زد على هذا أن الإدارة بالالتزام تستند على فلسفة هامة هى الأداء الممتاز، وليس العادى أو المقبول. وعلى مفهوم تبادل المنافع بين الجهاز والأفراد ، الأمر الذى يزيد من احتمال بذل الأفراد للمجهودات المتوقعة منهم، ومن ثم الحصول على الحوافز المرصودة لهم.

(٤) الزملاء «جماعة العمل»

كما تعنى المنظمة باختيار افرادها يجب ايضاً ان تعنى بتشكيل جماعات متسقة منسجمة متعاونة. ويكون ذلك عن طريق وضع الأفراد المتقاربين فى المؤهل والقدرات ودرجات المنافسة والطموح، وفى جماعات واحدة. وأن يولى المسئول عناية كبيرة فى برامجها التدريبية - الداخلية والخارجية - للجانب الانسانى مثلما يعنى بالجانب الفنى. ومثال ذلك التدريب على العمل الجماعى والتعاون والاتصال الجيد والفهم المتبادل واقامة العلاقات المنسجمة. وذلك لأن الإدارة بالالتزام تتطلب فرق عمل متناقسة. تسير نحو هدف واحد، يتولى كل عضو بالالتزام فيها أداء نصيبه المحسوس لبلوغ هذا الهدف ويكمل بمجهوداته مجهودات الأعضاء الأخرين.

(٥) التدريب

إذا كان التدريب عملية مستمرة فإن هذا الاستمرار يصبح مهماً جداً فى حالة الإدارة بالالتزام وذلك لأن الأخيرة تعنى التطوير والتحسين لبلوغ مستويات أداء افضل ومن ثم فهناك حاجة للتدريب تشمل عمليات الإدارة بالالتزام والمصطلحات والفلسفة المستخدمة فيها كما تشمل القدرة على تحديد الأهداف ومهارة التعرف على المشكلات والقدرة على اكتشاف الحلول وفرص التطوير كذلك فإن التدريب يستمر اثناء التنفيذ لمتابعة تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

(٦) تقويم الأداء

وهنا يجب ان يتضمن تقويم الأداء العناصر التالية حتى يحقق الغرض منه ويساعد على نجاح الادارة بالالتزام.

١- المراجعة اليومية والنظر فى مقدرا التقدم الذى تم تحقيقه.

٢- النظر فى المشكلات اليومية التى قد تظهر أثناء التنفيذ، والتعاون بين الرئيس والمرؤوس على علاجها، وفحص الأسباب التى تؤدى إليها ومحاولة تفادى مثيلاتها.

٣- المراجعة الدورية، والتى يقوم فيها الرئيس والمرؤوس باستعراض المرحلة التى تم انجازها، وتقويم نتائجها طبقا للمعايير المحددة سلفا، واستعراض كافة العناصر الإيجابية والسلبية التى ساعدت على بلوغها او عوقت اتمامها. وذلك تمهيداً لوضع خطة عمل جديدة للفترة المقبلة على ضوء التجربة السابقة.

٤- المراجعة على فترات، لأداء المرؤوس، وامكاناته الذهنية والابداعية التى تساعده على التقدم والتطور، والمجالات التى يمكن أن يدخلها والانجازات التى يمكن تحقيقها.

(٧) نظم المعلومات

وهنا يجب أن تتوفر فى نظام المعلومات الذى تستخدمه الإدارة بالالتزام عدة خصائص هامة. هى صحة المعلو مات حتى يمكن الاعتماد عليها فى وضع البدائل الملائمة والمقارنة بينها لاتخاذ القرارات المناسبة. وتكامل المعلومات، بمعنى استطاعة النظام أن يمد المدير والأفراد المعنيين بالبيانات التى تعطى فى مجموعها مدلولات ومؤشرات معينة. ومثال ذلك درجة رضا المواطنين عن الخدمة المؤداة، وتوقيت تقديم هذه الخدمة، والجودة النوعية لها.. إلخ. كذلك يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومحددة من حيث النوع والكم الملائمين. وأيضاً فى التوقيت المطلوب، حيث ترتبط الأهداف بزمن معين. فيجب أن تكون

البيانات المطلوبة متاحة فى الوقت المناسب حتى تساعد على اتخاذ القرار اللازم لتحقيق هذه الأهداف فى حينها.

وإلى جانب المهمة التخطيطية للمعلومات، فإن لها مهمة رقابية أيضاً حيث يدخل ضمن المعلومات تلك الأرقام والاحصاءات وغيرها من الحقائق التى توضح نتائج تطبيق الادارة بالالتزام وخط سيرها ، والمزايا المحققة منها، والعيوب الناتجة عن التطبيق، وعقبات التنفيذ، والاحتياطات الواجب اتخاذها إلى غير ذلك من بيانات - لاتهم فقط المدير ورئيسه المباشر عند القيام بمراجعة نتائج الادار بالالتزام والاعداد للتخطيط المقبل لها والقيام بمختلف اعبائها - ولكن تهم الادارة العليا أيضا لتتعرف على نتائج الإدارة بالالتزام ومدى تحقيقها للأغراض التى تنفذ من أجلها، والنواحى التى يمكن أن تعدلها او تزيد كفاءة تنفيذها لاحداث الأثر الإيجابى المطلوب.

فريق الإدارة بالالتزام

يلزم لتطبيق الادارة بالالتزام بالدرجة الواجبة من النجاح وجود فريق مدرب وذلك على المستويات التنظيمية المختلفة.. فيلزم وجود مديرين بالأهداف وايضاً وجود موظفين بالأهداف .. حيث يجب أن يفكر الجميع فى الأهداف والنتائج قبل التفكير فى الأنشطة والواجبات وأن يكون منطلقهم من أهداف متحركة متطورة.. أى لابد أن يكونوا من الأشخاص الناضجين حيث يشترط فى القوى العاملة «المرؤوسين» هنا ما يلى :-

(١) النظرة للحياة بواقعية

(٢) القدرة على تجميع المعلومات الكافية عن المواقف التى يواجهونها.

(٣) أن يتميز السلوك بالهدوء والتريث والاصغاء الإيجابى

(٤) القدرة على المشاركة والاستفسار والتفكير بعمق وذكاء.

(٥) القدرة على وضع مجموعة من الاحتمالات والتقديرات والمقارنة بينها ومن ثم اتخاذ القرار السليم.

(٦) أن يكون تقويمه مبنياً على اتخاذ القرارات والنتائج التى يصل إليها.

أما المديرين فدورهم فى تطبيق برنامج الإدارة بالالتزام تتلخص فيما يلى:-

١- تقييم الأهداف واختيار المناسب منها، فعلى المدير يقع عبء التمييز بين الأهداف الرئيسية والأهداف الثانوية حتى يكون مرؤوسيه على علم تام بهذه الاختلافات وبكل التغييرات التى قد تطرأ على الأهداف من وقت لآخر.

٢- الحصول على موافقة جميع أفراد المنشأة على الأهداف المختارة ضماناً لكسب ثقتهم و تعاو نهم على تحقيقها، وذلك بعد أن فشلت الإدارة فى الماضى حيث كانت تفرض الأهداف والسياسات على هؤلاء الأفراد مما كان يثير معارضتهم لهذه الأهداف والسياسات ويعمل على فشلها. مثل هذا الأمر يتطلب توضيح الأهداف ليسهل فهمها ففهم الشئ هو الطريق الممهد لكسب الموافقة عليه ولتحقيق الرغبة فى التعاون على أدائه بعكس الحال إذا ما استخدمت القوة والتهديد واستغلال النفوذ، كما يتطلب إقناع المرؤوسين بسلامة الأهداف وبعدم تعارضها مع أغراضهم او مصالحهم الشخصية.

٣- إدخال التعديلات الضرورية على الأهداف إذ أن المنطق يقضى بأن هذه الأهداف يجب الا تخضع لعامل السكون Static طالما أن أعمال المشروع تخضع فى العصر الحالى لعامل الحركة Dyanmic. ولهذا وجب على إدارة المشروع أن تكون على حذر تام بأحداث المستقبل وبكل التغييرات المحتملة، الأمر الذى يتطلب دوام القيام بالبحوث الاقتصادية بغية التزود بالمعلومات اللازمة فى هذا الصدد.

برنامج الإدارة بالالتزام

هو سلسلة من الإجراءات التى يشترك فى وضعها الإدارة مع العاملين. والتى تبدأ بتحديد الأهداف الخاصة ببرنامج العمل. ويتحدد طبقا لها نطاق مسئولية كل فرد بطريقة قابلة للقياس فى شكل نتائج متوقعة أو الأهداف المرغوب تحقيقها. وتتخذ هذه الأهداف كأساس بواسطة كل واحد من المرؤوسين فى التخطيط لإنجاز الأعمال المطلوبة منه، وعند الرقابة على التنفيذ. ويتم طبقا لهاالمراجعة الدورية للأعمال وتقييم الأداء بواسطة الطرفين وبصفة مستمرة.

والعنصر الأساسى فى الإدارة بالالتزام، هو قدرة كل واحد من المديرين . وكذا المرؤوسين ، على تحديد أهداف العمل الخاص به بدقة ووضوح، وبطريقة قابلة للقياس ، فى إطار الأهداف العامة للبرنامج والمتفق عليها مع الإدارة العليا، ومن المهم أن تحدد هذه الأهداف الفرعية بحيث تساهم فى تحقيق الأهداف العامة وفى مستهل حديثنا عن برنامج الإدارة بالالتزام نجد انفسنا مضطرين للتعرض أولاً لمفهوم الأهداف وذلك على النحو التالى :-

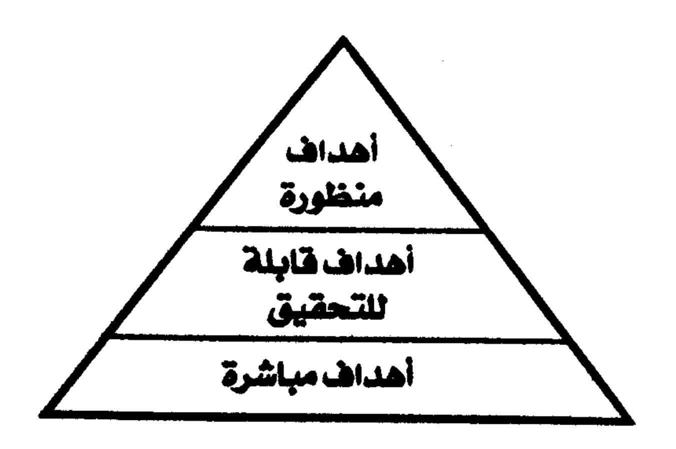
مفهوم الهدف :

يعرف الهدف بأنه صورة لحالة مستقبلية وهو نهاية ما يسعى إليه النشا ط خلال فترة زمنية أى أن الأهداف هى الغايات النهائية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال ممارسة نشاطاتها المختلفة وهى المؤدية لنمو واستمرار المنظمة.. ويعد تحديد الأهداف الخطوة الأولى فى التخطيط.

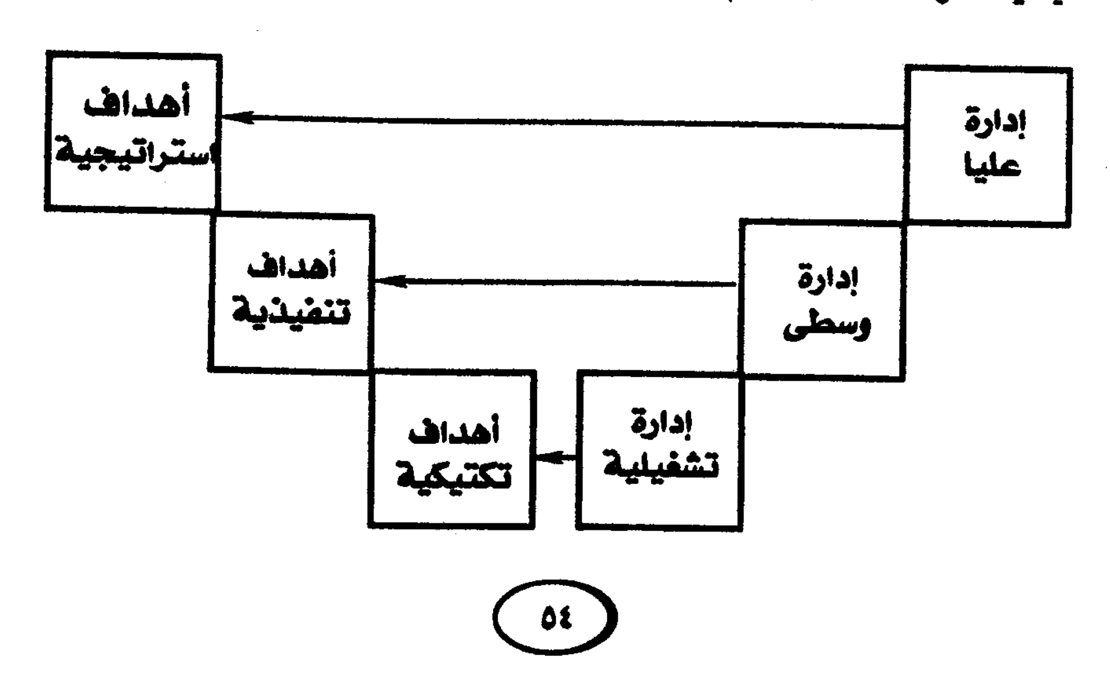
خصائص الأهداف

(١) التدرج الهرمى

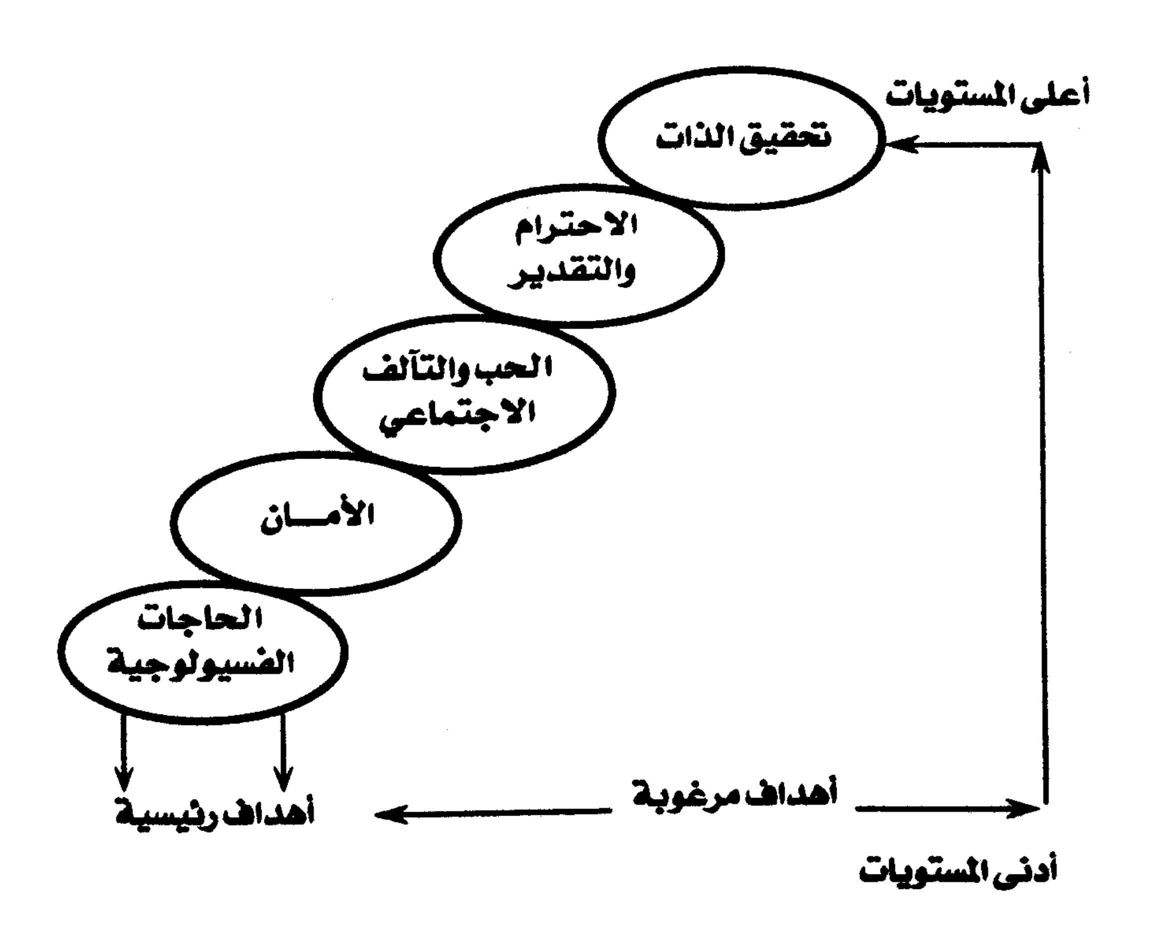
تتدرج الأهداف من اهداف منظورة تمثل نهايات تتجه نحوها المنظمة وهي بمثابة الانجازات المرغوبة اكثر بالنسبة للمنظمة ثم أهداف قابلة للتحقيق وهي التي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لانجازها ثم أهداف مباشرة وهي اهداف قابلة للتحقيق أمكن الوصول إليها.



وتتدرج هذه الأهداف من أهداف استراتيجية طويلة الأجل إلى أهداف تنفيذية متوسطة الأجل ثم اهداف تكتيكية قصيرة الأجل



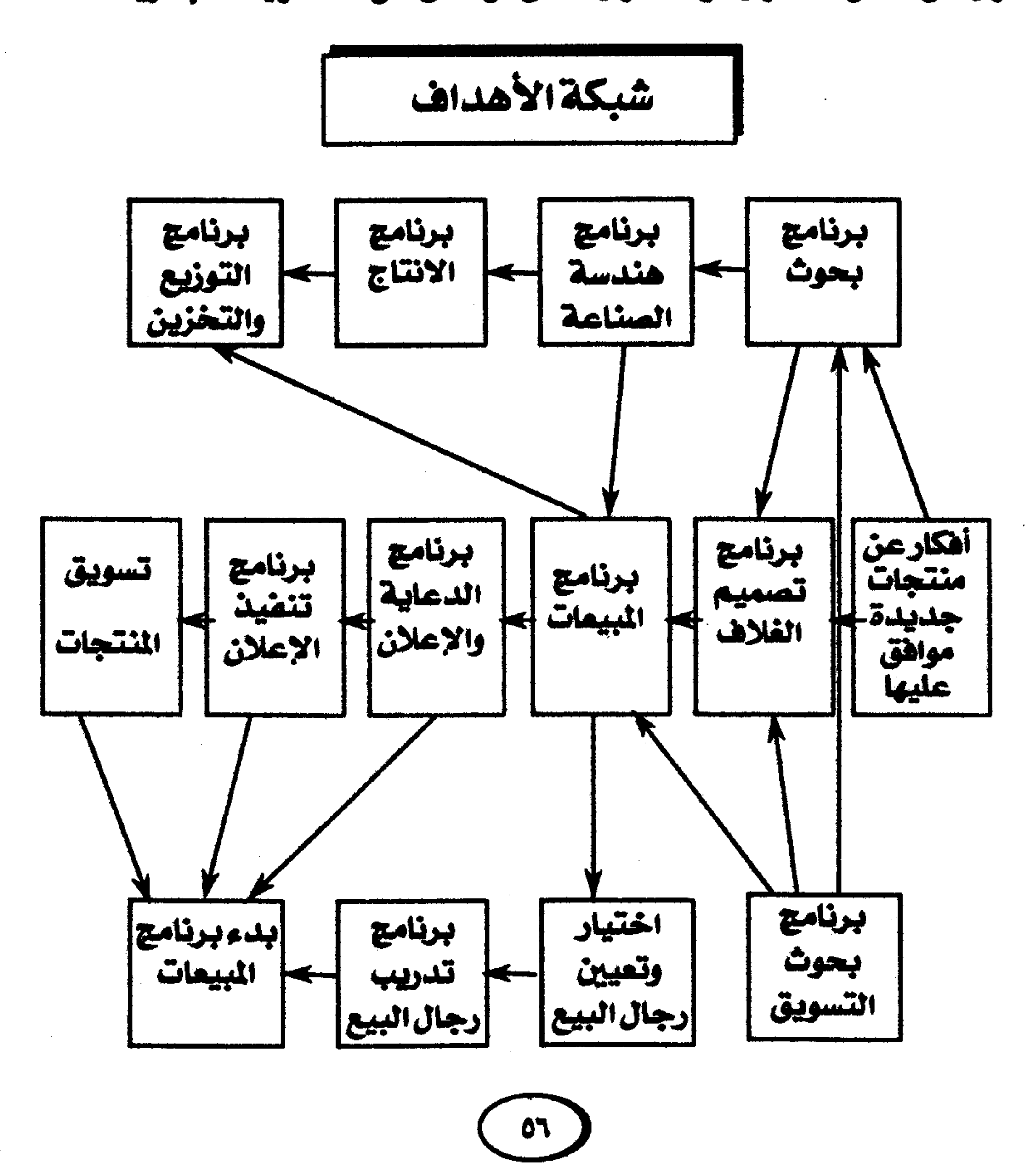
وتتدرج الأهداف على المستوى الفردي على النحو التالي



(٢) تشابك الأهداف

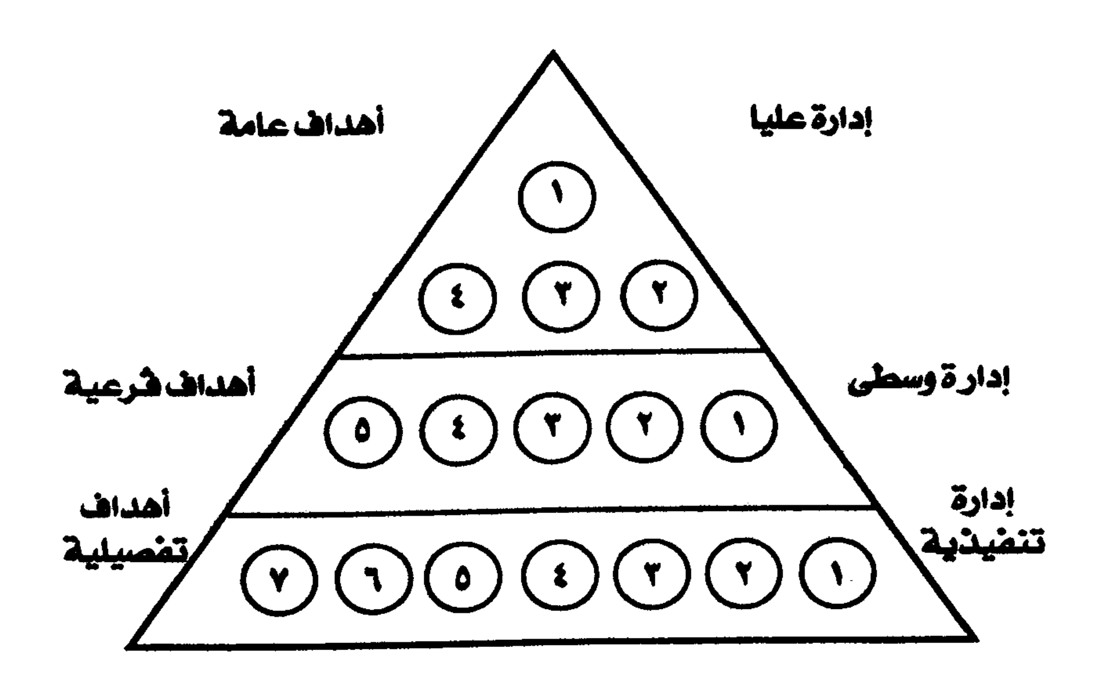
إن تحقيق الأهداف لا يتم على شكل خط مستقيم بل يأخذ شكل شبكة تتصل حلقتها بعضها ببعض مع مراعاة أن أهداف الوحدات الإدارية مكملة لبعضها وليست متناقضة لأن المنظمة لا يمكن أن تعمل بكفاءة فى ظل وجود أهداف متناقضة.

وتتضح علاقات الأهداف بعضها ببعض من الشكل التالى حيث يظهر السهم كيف أن تحقيق أهداف البرامج المختلفة يتوقف على أهداف برامج اخرى فى نفس المستوى أو مستوى أعلى او ادنى من المستويات الإدارية



(٣) تعدد الأهداف

إن تحديد الأهداف العامة للمنظمة لا يعنى تحديد هدف واحد ولكن يتم تحديد عدد من الأهداف لكل مستوى إدارى يتراوح ما بين **خمسة** إلى **عشرة** **أهداف** فى المتوسط ويفضل بصفة عامة الا تزداد عدد الأهداف عن **عشرة** **أهداف** فقط هذا ويلاحظ أن الدعامة الرئيسية لفكرة الإدارة بالالتزام هى اعتمادها على مجموعة من الأهداف وليست هدفاً واحداً غير أن عدد هذه الأهداف يتدرج حسب كل مستوى على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



(٤) الدفع المتبادل للأهداف

يجب ان يؤدى تحقيق أهداف المنظمة إلى تحقيق أهداف العاملين بها ومن ثم يؤدى تحقيق أهداف العاملين إلى حفزهم لعمل شئ مقابل ذلك وهو يحقق أهداف المنظمة وهكذا تستمر عملية الدفع والأمر يحتاج هنا إلى ان يتبع القادة أساليب متنوعة تهدف إلى إنارة الطريق أمام المرؤوسين لتحقيق أهدافهم وجعل الوصول إليها أمراً سهلاً مثل تحديد المهام والأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح وإزالة أى عقبات قد تمنعه من أن يعمل بكفاءة.

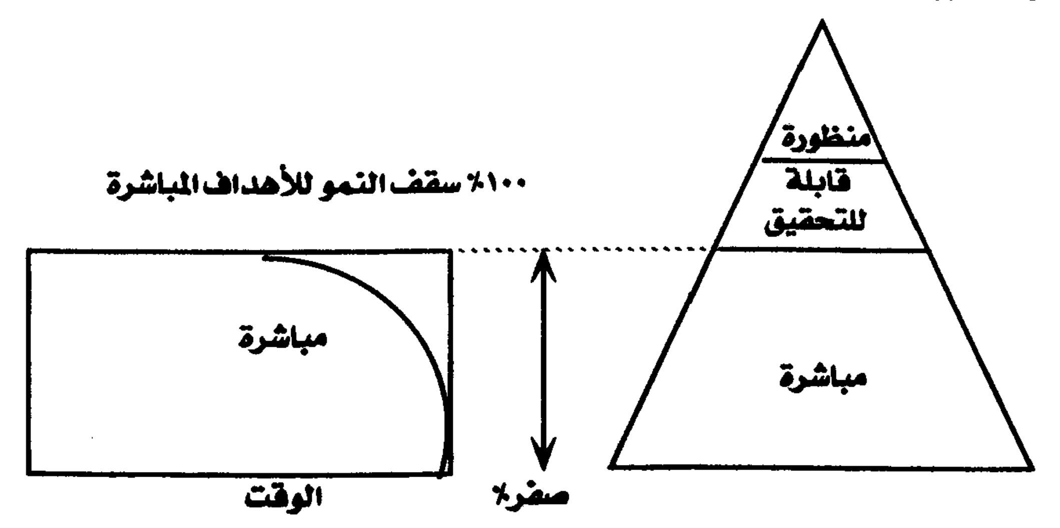
(٥) استبدال الأهداف

ونقصد به أنه فى الظروف غير العادية تستطيع المنظمة ان تضع أهداف أخرى تمكنها من مواجهة هذه الأمور الطارئة ولكن ينبغى أن يكون ذلك لفترات محدودة وإلا عدلت أهداف المنظمة الطويلة والقصيرة الأجل مع مراعاة ضرورة قيام الإدارة بمعالجة التناقضات التى قد تنشأ عن الأهداف الجديدة المستبدلة.

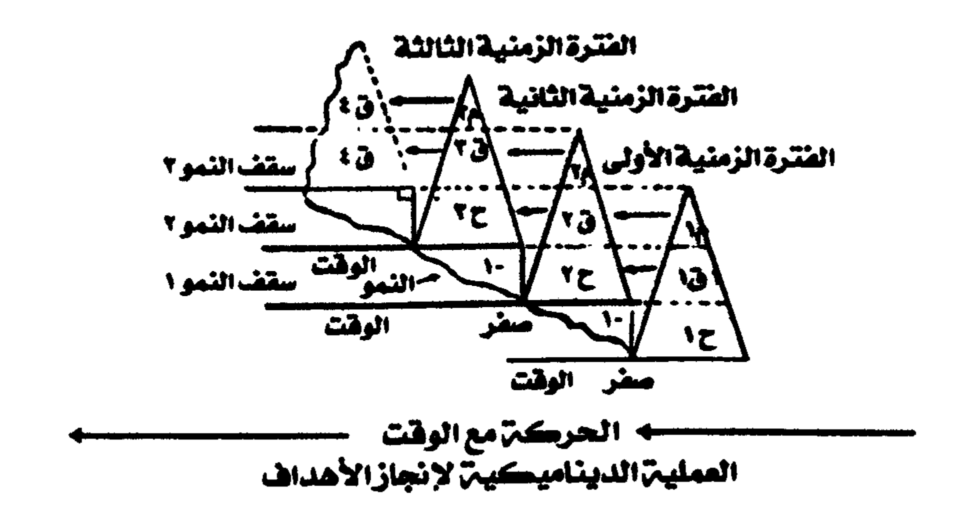
(٦) النمو التنظيمى للأهداف

ويقصد بالنمو التنظيمى للأهداف التحرك نحو هدف معين وهو بذلك يختلف عن التنمية التنظيمية والتى تعنى عملية تجميع جديدة لصياغة أهداف قابلة للتنفيذ ولكنهما (أى النمو والتنمية) ظاهرتان مرتبطتان فالتنمية تخلق الطاقة لنمو جديد وما أن يصل النمو إلى منتهاه فى ظل المرحلة الحالية للتنمية تحدث الضغوط تجاه التنمية وتؤدى الابتكارات الجديدة إلى مراحل أعلى من التنمية وإمكانيات نمو جديدة، غير أن كل تنمية

لها سقف للنمو وكلما اقترينا من هذا السقف يكون تحقيق دفعات من النمو أكثر صعوبة.



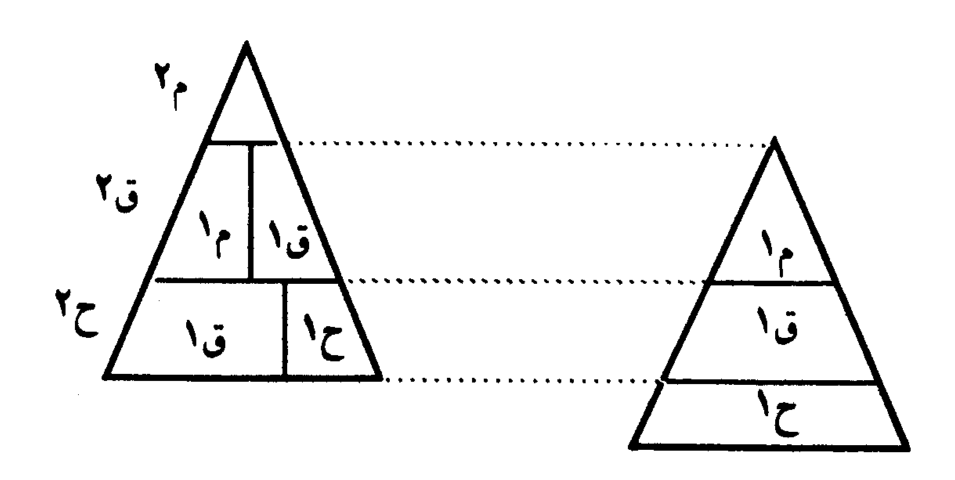
وتستطيع المنظمة تحقيق حياة طويلة عن طريق تنمية أهداف جديدة بدلاً من مجرد محاولة تحقيق المزيد من الكفاءة على ضوء الأهداف القديمة وتحقيق ذلك متى سمح وقت إنجاز التدرج الهرمى لأهداف المنظمة بتحقيق التنمية بدلاً من التقيد بسقف النمو كما هو موضح بالشكل التالى



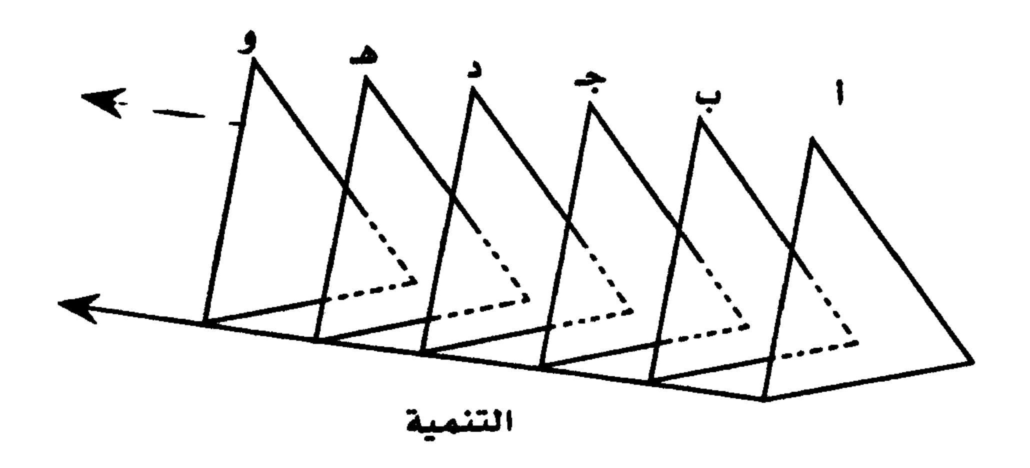
الحركة مع الوقت

العملية الديناميكية لإنجاز الأهداف

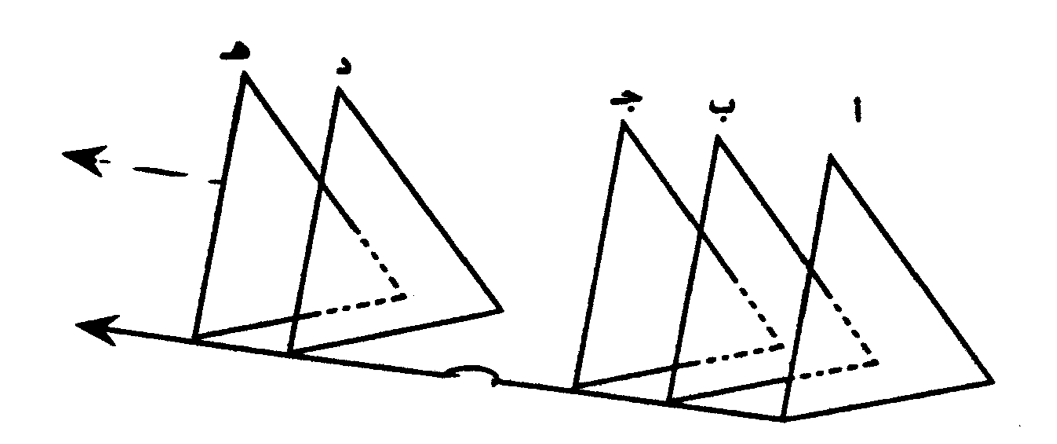
وعندما تتحرك الأهداف الخاصة بالتدرج الهرمى إلى أسفل بمعنى أن الأهداف المنظورة تصبح قابلة للتحقيق، والقابلة للتحقيق تصبح مباشرة، فإن الأهداف عند اى مستوى بعد هذا التحرك قد تشتمل على الجديد والحالى والقديم وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



ومع تحرك المنظمة نحو اهدافها تكون عملية تحديد الأهداف عملية تطويرية إما أن تتم فى شكل مراحل منفصلة ومميزة بين الفترة الزمنية الأولى إلى الثانية فالثالثة...إلخ، وقد يتم التحرك بسرعة نتيجة ابتكار رئيسى وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



تنمية الأهداف بشكل تطوري



تنمية الأهداف على اثر تنمية ثورية

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف

المؤثرات البيئية الخارجية

فالقوى المهنية في البيئة التي تحيط بالمنظمة تمثل أحد العناصر الهامة التي لها تأثير على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

الموارد المتاحة للمنظمة

فالمنظمات الضخمة ذات الامكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالمنظمات صغيرة الحجم.

العلاقات المتبادلة

بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل المنظمة ذاتها تؤثر إلى حد كبير في تحديد الأهداف فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على المنظمة عن طريق الرقابة على الأفراد وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التي ينبغي أن تسود العمل كما أن طبيعة العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المنظمة والعاملين بها لها تأثير على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة وكذلك فإن الأهداف تتأثر أيضا بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعي السياسة الاستراتيجية أنفسهم فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

مجموعة القيم والاتجاهات

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردئ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب، وكلما تأصلت هذه القيم في المشروع كلما كانت أكثر قدرة على استقطاب وجذب المديرين الذين يتحلون بمثل هذه القيم

لماذا
تحديد الأهداف

(١) لأنه في حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

(٢) إن التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعاً هي الرابحة.

(٣) لأن التركيز علي التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر التصاقاً بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

(٤) لأن التركيز على الأنشطة في وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

(٥) لأن وضع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعض افقياً وراسياً هو نقطة الانطلاق في عملية الإدارة بالألتزام

(٦) لأن المسئول صاحب الكلمة في حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقع) لا يستطيع أن يكون واثقاً من اي قرار وبالتالي سيخضع لراي الأغلبية والتي قد تحكمها انطباعات عامة.

(٧) لأن تحديد الأهداف يبصر المديرين بالأنشطة الواجب أدائها والقرارات الواجب إنجازها.

(٨) يساعد تحديد الأهداف في تحفيز العاملين وتمدهم بالمجال المناسب لتحقيق واحدة العمل الواحد بين جميع العاملين بالمنظمة.

(٩) يمكن استخدام الأهداف كمعايير انجازية تقيم على اساسها نتائج التنفيذ.

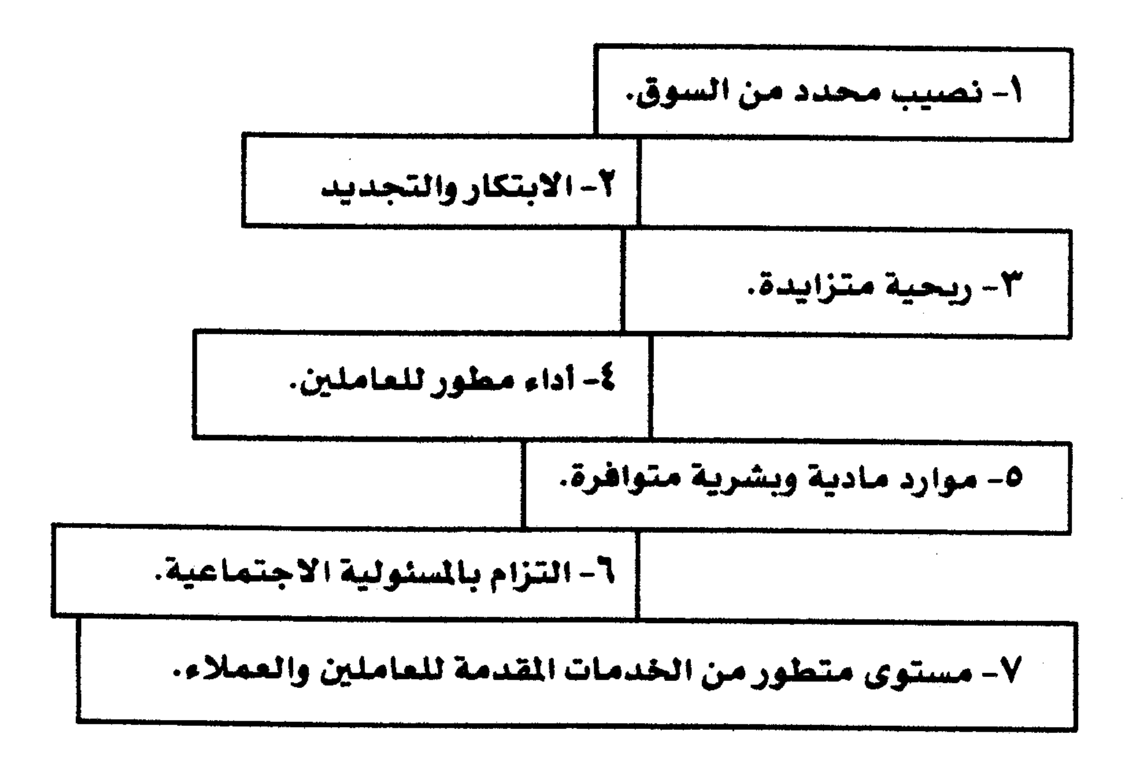
مجالات الأهداف

يقصد بمجالات الأهداف، أنواع الأهداف، أى أن مجال الهدف هو نوع الهدفوهناك عدة تقسيمات للأهداف نذكرمنها ما يلى :

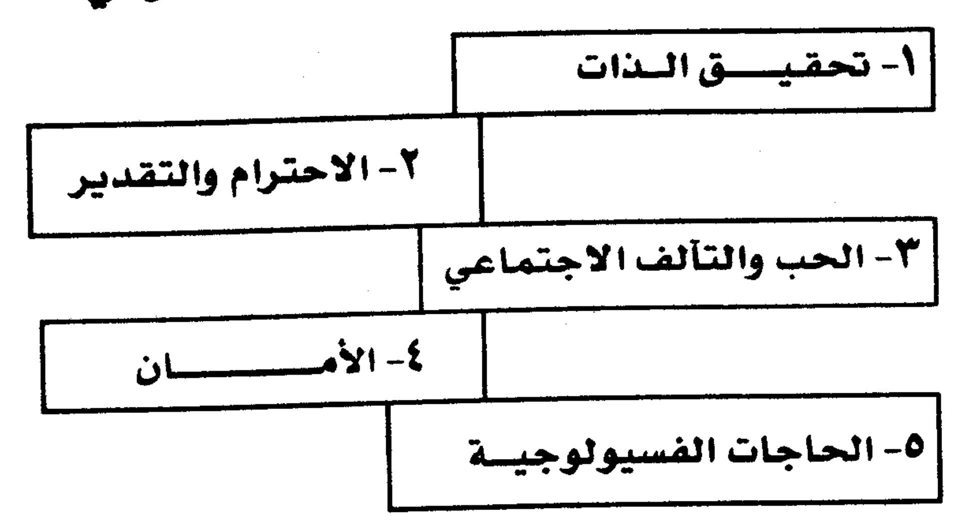
التقسيم الأول:-

الهدف الرئيسى:

هو ذلك الهدف الذى يتحكم ويسيطر على باقى أهداف المنظمة وهو يمثل مصدراً مباشراً للإشباع ويعتبر ذلك الهدف هو أول الأهداف التى يتم وضعها عند تطبيق نظام الإدارة بالالتزام، وتتمثل الأهداف الرئيسية للمنظمات فيما يلى:

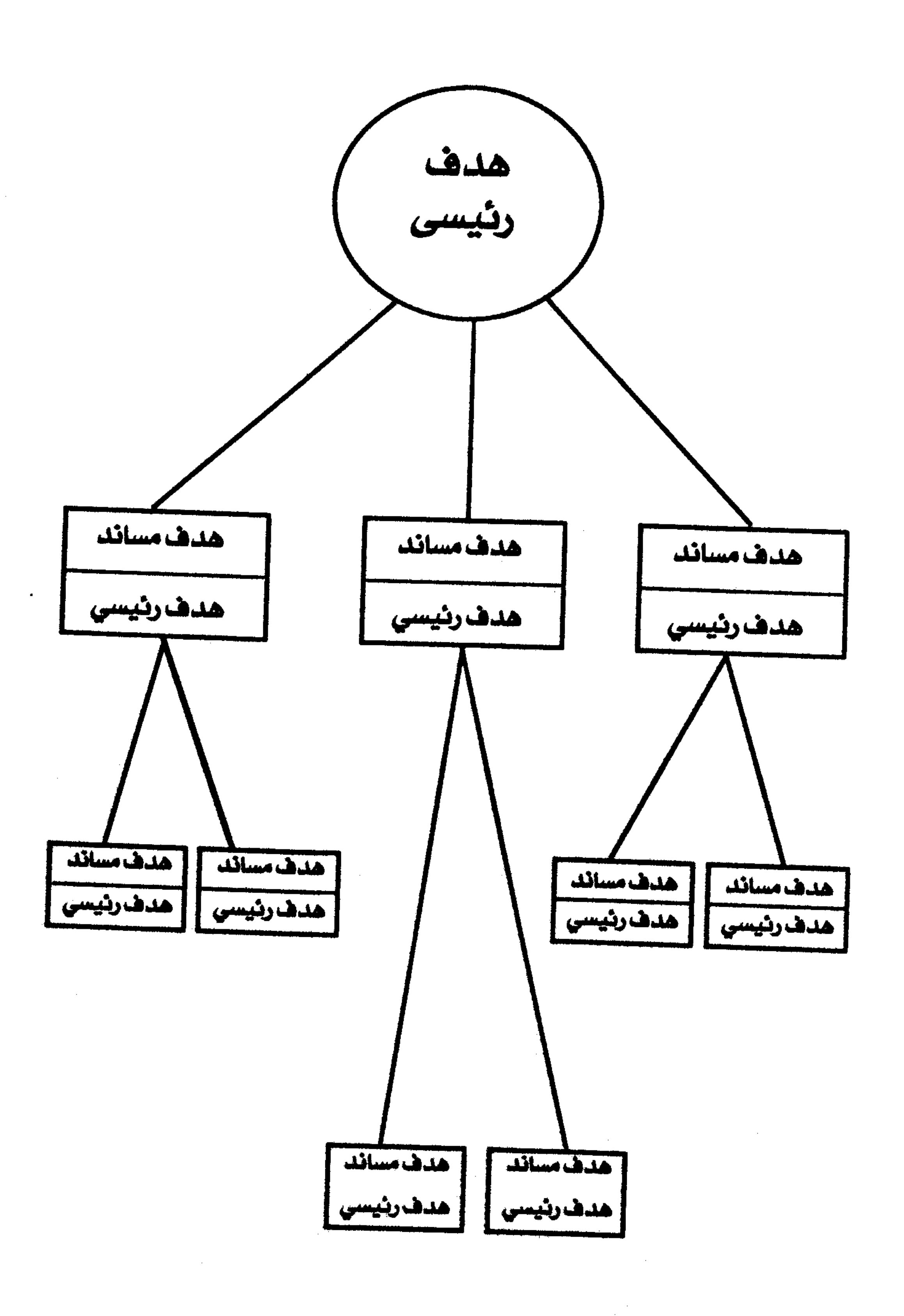


أما الأهداف الرئيسية على مستوى الأفراد فتتمثل في:



الأهداف المساندة:

هى مجموعة من الأهداف الفرعية تساهم فى الوصول إلى الهدف الرئيسى وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً تكون ما يعرف باسم الخطة، مع ملاحظة أن كل هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسى لهدف مساند آخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى


هدف
رئيسى
هدف مساند
هدف رئيسي
هدف مساند
هدف رئيسي
هدف مساند
هدف رئيسي
هدف مساند
هدف رئيسي
هدف مساند
هدف رئيسي
هدف مساند
هدف رئيسي
هدف مساند
هدف رئيسي
هدف مساند
هدف رئيسي
هدف مساند
هدف رئيسي

أمثلة تطبيقية

هدف رئيسي:

تطوير كفاءة رجال البيع بمعدل يزيد عن العام الماضي بنسبة ١٠٠٪

- **هدف مساند (١):**

عقد اجتماع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم.

- **هدف مساند (٢):**

إعداد برنامج تدريبي لرجال البيع.

- **هدف مساند (٣):**

إعداد برنامج لمكافآت رجال البيع المهرة.

التقسيم الثانى:-

الهدف الاستراتيجي

وهو هدف يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة، والمدى الزمنى له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى، ويمثل البقاء والاستمرار هدف استراتيجى لأى منظمة.

الهدف التشغيلى

وهو هدف يوضع بواسطة الإدارة الوسطى ويكون فى ضوء الأهداف الاستراتيجية، ويقع مداه الزمنى بين اكثر من سنة واقل من خمسة سنوات وهو متوسط الأجل، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلى لأى منظمة.

الهدف التعادلى

وهو ذلك الهدف الذى يمكن المنظمة من التأقلم مع الظروف بشكل يضمن لها الاستقرار والبقاء

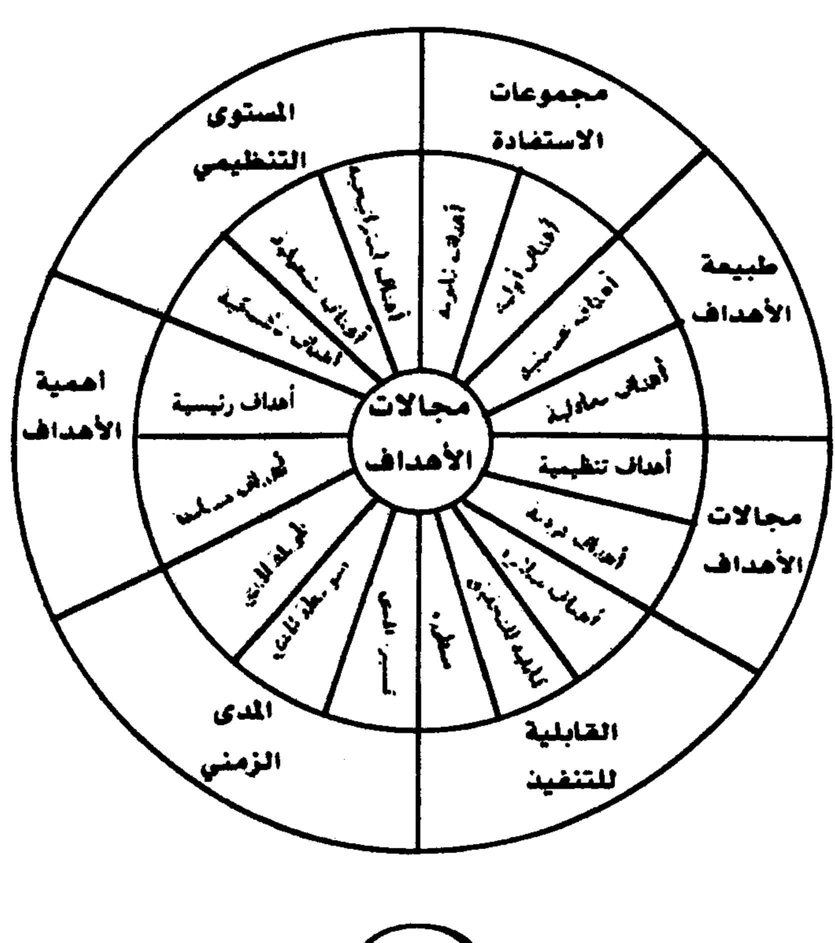
الهدف التكتيكى

وهو هدف يوضع بواسطة الإدارة التنفيذية وفى ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمنى بين شهر وأقل من سنة وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع المنتج الذى يحقق أعلى ربحية ممكنة الهدف التكتيكى لأى منظمة.

الهدف التحسينى

وهو ذلك الهدف الذى يتضمن رفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين أداء العمليات المختلفة بطريقة أكفأ.

ويوضح الشكل التالى الأنواع المختلفة للأهداف وذلك حسب التقسيمات المختلفة لها مع مراعاة هذه التقسيمات لا تضع حدوداً فاصلة بين الأهداف.



صياغة الأهداف

الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف

وهنا يتم السير حسب الخطوات التالية:

(١) تبدأ الإدارة العليا فى وضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.

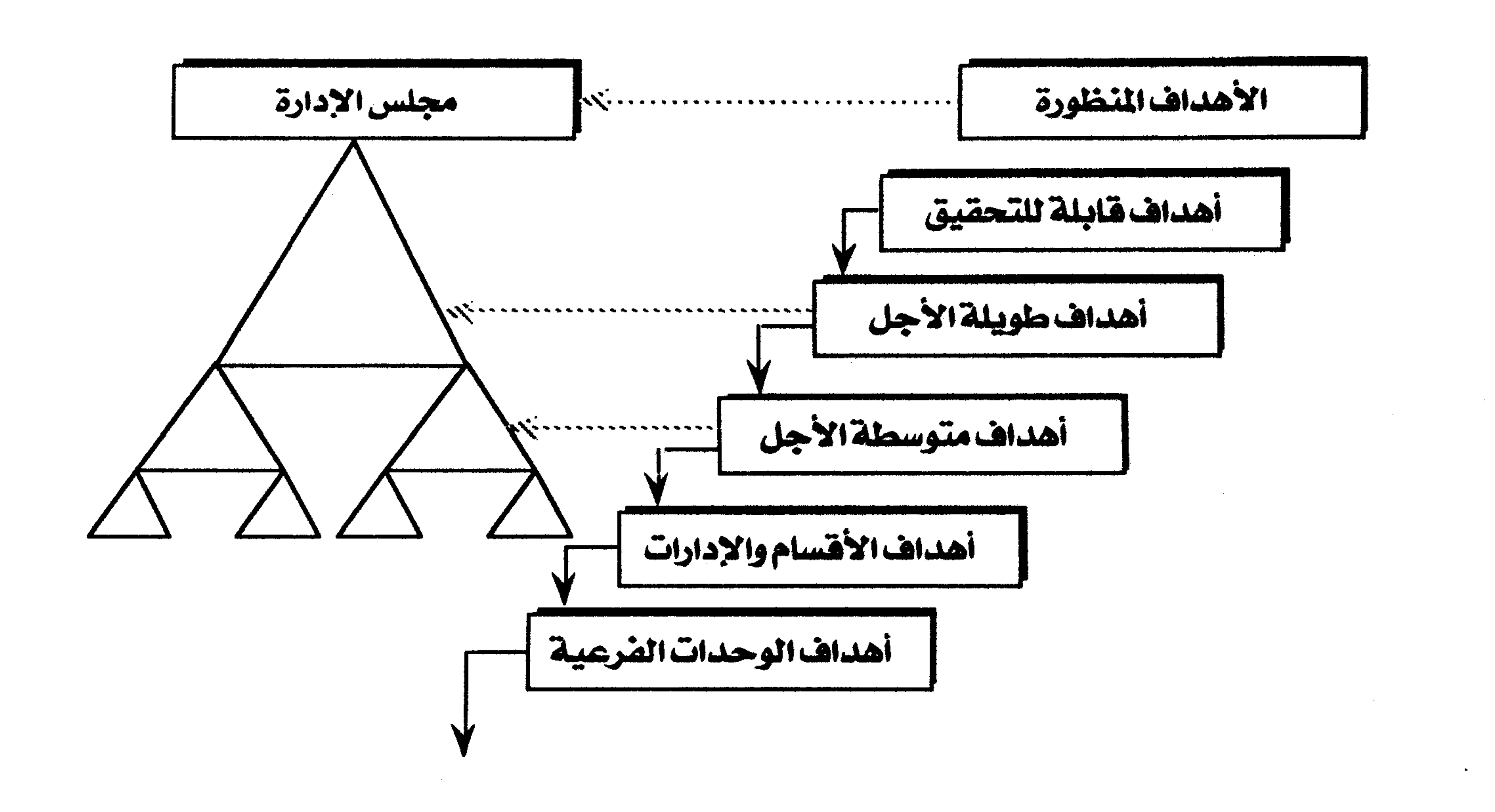
(٢) تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

(٣) يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك فى ضوء الأهداف الاستراتيجية.

(٤) تبدأ الإدارات التنفيذية فى تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل.

(٥) فى ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.

(٦) ويستمر وضع الأهداف فى الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف المنظمة ككل وذلك على النحو الذى يوضحه الرسم التالى:


الأهداف المنظورة
مجلس الإدارة
أهداف قابلة للتحقيق
أهداف طويلة الأجل
أهداف متوسطة الأجل
أهداف الأقسام والإدارات
أهداف الوحدات الفرعية

الأسلوب الحديث فى صياغة الأهداف

تعنى الإدارة بالالتزام عملية إعادة صياغة بطاقات توصيف المناصب بحيث تتحول من التركيز على الأنشطة إلى التركيز على النتائج المتوقعة.

أى أنها

إدارة من خلال اهداف للمناصب توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض افقياً وراسياً.

وهى بذلك

نظاماً ديناميكياً يربط بين حاجة الشركة إلى تحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للإسهام وتطوير نفسه ذاتياً.

الافتراضات:

(١) يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحى المتوقع منهم أن يقوموا بها.

(٢) لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى حياتهم الحاضرة والمستقبلية

(٣) يميل الأفراد إلى معرفة تقدمهم السلبى او الإيجاى فى أعمالهم.

(٤) إن الإدارة بالالتزام هى المجال الوحيد الذى يسمح بتحقيق قوة ذاتية للفرد وفى نفس الوقت يعطى توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة كما يساهم فى تنمية روح الفريق وينسق أهداف الفرد فى أهداف عامة مشتركة.

أسلوب العمل

إن القاعدة الرئيسية التى يجب التركيز عليها عند صياغة الأهداف هى:

أننا نركز على النتائج وليست الأنشطة

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتى:

١- عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها وإن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير انه من المفضل ان تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.

٢- يجب ان توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.

٣- يجب ان تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.

٤- يجب ان نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها.

٥- يجب ان لا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.

٦- يجب ان ترتب النتائج فى شكل أولويات.

٧- يجب ان تكون النتائج من النوع الذى يسهل قياسه كمياً.

لاحظ الفـرق بين الأنشطة والنتـائج

العبـــارة	نشـــاط	نتيجـة
تطوير منظمة		
منظمة مطورة		
تطوير المنتجات		
منتجات مطورة		
تطوير الأداء		
أداء مطور		
تغيير السلوك		
سلوك مطور		
تمويل الاستثمارات		
استثمارات ممولة		
وضع خطة الانتاج		
إنتاج مخطط		

العبارة	نشاط	نتيجة
التأكد من جودة المنتجات		
منتجات مطورة		
تحقيق أرباح معقولة		
....		
التطوير الإداري		
....		
توفير أموال للاستثمارات الجديدة		
....		
الرقابة على السرقات المخزنية		
....		
تخطيط الحملات الإعلانية		
....		

العبارة	نشاط	نتيجة
رسم الأهداف والسياسات		
....		
تطوير أذواق المستهلكين		
....		
تخطيط برامج التدريب		
....		
مسك السجلات وعمل الاحصاءات		
....		
مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم		
....		
حل المشكلات العمالية		
....		

أننا نركز على النتائج وليست الاتجاهات

فالاتجاه سواء كان صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب

قـــــــــــل	لا تـــــقـــــل
الربحية	زيادة الربحية
السرقات	خفض السرقات
الانفاق	تقليل الانفاق
كفاءة العاملين	تنمية كفاءة العاملين
.....	تخفيض الخسائر
.....	تعظيم المنفعة الكلية
....	....

أننا نركز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية

فالنتائج الرئيسية هي المبرر الحقيقي لوجود المنصب وهي عادة ما تدور حول:

- الكمية
- الجودة
- التكلفة

ومن أمثلة النتائج الرئيسية:

- الاستراتيجية طويلة المدى
- العائد على راس المال.
- مستويات الانتاج.
- التدرج المهني.
- المهارات الفنية.
- عدالة الأجور.

ومن أمثلة النتائج الفرعية:

تلك النتائج الموجهة نحو إشباع حاجات العامين كالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة...إلخ

أننا نركز على النتائج القابلة للقياس

النتائج غير القابلة للقياس نسيانها أفضل ويمكن أن تكون المقاييس في شكل

- قيمة
- وحدة
- نسبة

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلي:

- حجم المبيعات/ لكل محافظة
- حجم المبيعات / لكل منطقة
- حجم المبيعات/ لكل حي
- حجم المبيعات/ لكل سلعة
- حجم المبيعات/ لكل عميل

ولكي يمكن قياس هدف فإنه ينبغي توافر جانب أو أكثر مما يلي

- زيادة أو نقص القيمة
- زيادة أو نقص في المعدل
- زيادة أو نقص في الحجم
- زمن أو تاريخ الانجاز

فمثلاً شراء الكميات التي تحتاج إليها من البلوبيف هدف ردئ

شراء خمس علب من البلوبيف اليوم هدف جيد

أننا نركز على النتائج القابلة للتحقيق

- فنحن لا نتعامل مع الأهداف المنظورة والتي تمثل نقطة في نهاية خط مستقيم وممتد إلى ما لا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها.
- ونحن لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لانجازها
- ولكن نتعامل مع الأهداف المباشرة والتي يمكن انجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

أننا نركز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أى تداخل مع المناصب الأخرى

لهذا فإنه علينا أن نسأل أنفسنا لماذا؟

لكل مجال نتيجة نصل إليه حتى لا نضع مجال نتيجة خاصة بمنصب تكون في نفس الوقت مجالات لنتائج خاصة بمنصب آخر.

فمثلاً

قد يكون ضمن انشطة التدريب:

- **تصميم البرامج التدريبية ...... لماذا؟**
  - **لزيادة قدرة المديرين على حل المشكلات ..... لماذا؟**
  - **لرفع كفاءة قرارات المديرين.**

تم التدخل هنا في مجال آخر لأن ذلك لا يخضع لسيطرة مدير التدريب وحده وإنما يخضع لسيطرة المدرب والمتدرب والوسيلة التدريبية.

أننا نركز على الهدف الفعال

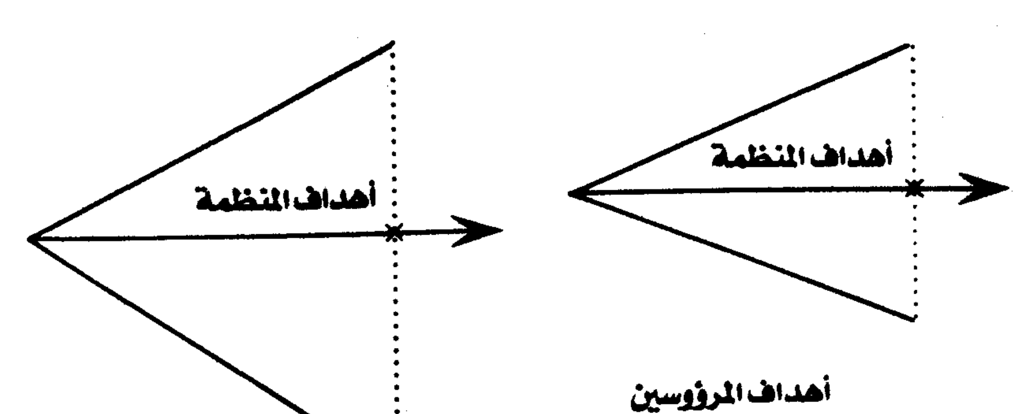
ولكي يصبح الهدف فعالاً يجب الالتزام بالمبادئ التالية:-

مبدأ القبول

- اي ان يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالتنظيم ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف.
- فالمطلوب دائما هو نسج أهداف الأفراد في أهداف المنظمة بطريقة ذكية بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح المنظمة ونجاح المنظمة من نجاح الفرد.
- وإذا اعتبرنا ان أهداف المنظمة هي محصلة لأهداف المرؤوسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:



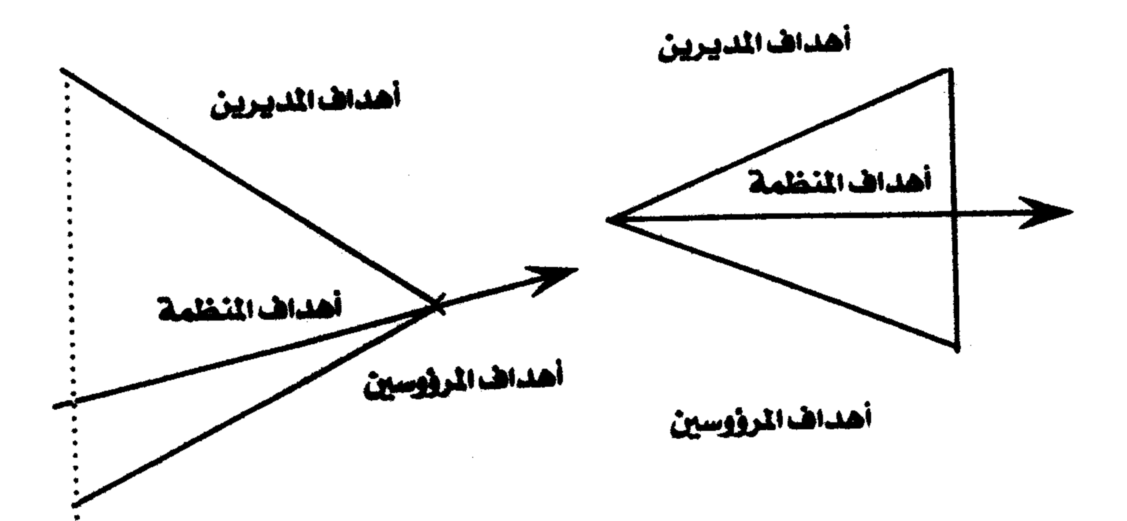
أهداف المديرين



أهداف المرؤوسين

تقارب بين أهداف المنظمة
وأهداف المديرين وأهداف
المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف جيد)

تباعد بين أهداف المنظمة
وأهداف المديرين وأهداف
المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف معقول)



تكامل بين أهداف المنظمة
وأهداف المديرين وأهداف
المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف ممتاز)

تضارب بين أهداف المنظمة وأهداف
المديرين وأهداف المرؤوسين
(خسارة واضحة في تحقيق
الأهداف)

ولكي يصبح الهدف فعالاً يجب الالتزام بالمبادئ التالية:-

مبدأ التحقق

- اي ان يكون الهدف قابلاً للتحقق خلال فترة زمنية محددة فإذا كان الأفراد المسئولون عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحققه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته.

مبدأ التحفيز

- إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا يجب ان تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف كل شخص له دور فيه.
- وحتى المسئولية ليست مسألة فردية، فالمسئولية مجمعة والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً.
- ولابد ان يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالاندماج الشخصي في العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدي إلي زيادة الانتاجية

مبدأ البساطة

● حيث يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو غير المؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف في عبارات سهلة وواضحة ومفهومة، وأن تكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها اقل ما يمكن غير انه لا يجب ان يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذي يمكن الاستهانة به بل يجب ان يحمل الهدف في طياته عنصر التحدي بالقدر الذي يدفع الأفراد لشحذ الهمم دون إصابتهم بالإحباط ويفضل دائماً أن تبدأ الأهداف بالكلمات الآتية:

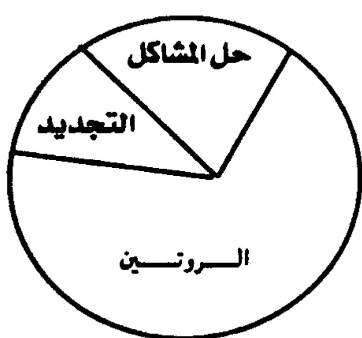
ضبط	تحليل	تجميع	حساب	تصنيف	استكمال	بناء
عرض	وصف	مفاضلة	تمييز	تحديد	إنشاء	ذكر
اصلاح	تشغيل	تنظيم	أداء	إعداد	ترتيب	اختيار
خدمة	حل	ايضاح	كتابة	....	.....	..إلخ

مبدأ الاتصالات

● يجب إبلاغ الهدف إلى كل الأفراد المعنيين والمسئولين عن تحقيقه وأن تركز الإدارة في الاتصالات المستمرة - سواء كانت شفوية أو تحريرية - على الأهداف الأساسية.

أننا نركز على المسؤوليات التى تعطيها النتائج

حيث يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة عن أنها تتكون من ثلاثة مكونات هى:



الروتـــين

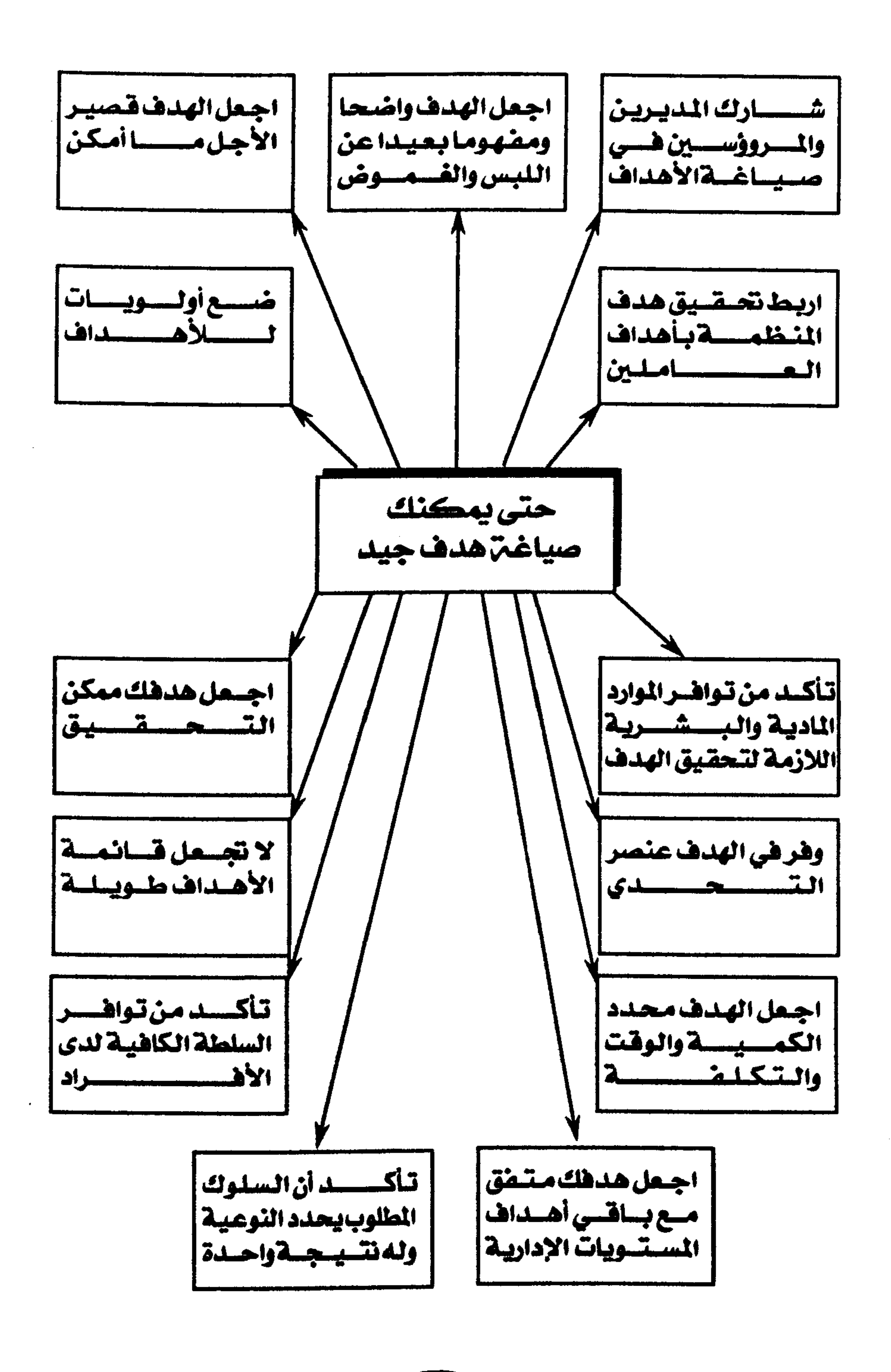
- وهو النشاط اليومى المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً غير أن هذا الجزء من العمل يغطى عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتاج أن يغطى بالأهداف.

حــل المشاكــل

- تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتينى إلى مستوى مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف.

التجـــديـــد

- ونعنى به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.


حتى يمكنك صياغة هدف جيد
شارك المديرين والمرؤوسين في صياغة الأهداف
اجعل الهدف واضحا ومفهوما بعيدا عن اللبس والغموض
اجعل الهدف قصير الأجل ما أمكن
اربط تحقيق هدف المنظمة بأهداف العاملين
ضع أولويات للأهداف
تأكد من توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف
اجعل هدفك ممكن التحقيق
وفر في الهدف عنصر التحدي
لا تجعل قائمة الأهداف طويلة
اجعل الهدف محدد الكمية والوقت والتكلفة
تأكد من توافر السلطة الكافية لدى الأفراد
اجعل هدفك متفق مع باقي أهداف المستويات الإدارية
تأكد أن السلوك المطلوب يحدد النوعية وله نتيجة واحدة

كيف تكتشف الصياغة الرديئة للأهداف؟

- تكون على شكل أنشطة أو اتجاهات
- لا تحدد النتائج المطلوبة بوضوح
- لا تحتوي على تواريخ انجاز الأهداف
- تفتقر إلى الواقعية
- لا تشتمل على متطلبات للتحسين
- تشتمل على مجالات أهداف أكثر من منصب
- لا تتفق مع أهداف المستويات الإدارية الأخرى
- مختصرة للغاية ويكتنفها اللبس والغموض

بطاقات التوصيف بين الأنشطة والنتائج

بطاقة توصيف منصب مدير عام على أساس الأنشطة

(١) تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

(٢) إدارة المنظمة وتطوير نظام العمل بها وتدعيم اجهزتها.

(٣) الإشراف على الوحدات التابعة ومتابعة انشطتها ورقابة سير العمل بها ومعاونتها بالخبرة الفنية والإدارية والمالية دون تدخل فى شئونها التنفيذية.

(٤) مراقبة التزام الوحدات التابعة بتنفيذ تعهداتها والتزاماتها بالقوانين.

(٥) موافاة الأجهزة المركزية بلابانات اللازمة لها طبقا للاستثمارات التى تضعها تلك الأجهزة

بطاقة توصيف منصب مدير عام
على أساس النتائج المتوقعة

(١) الاستراتيجية طويلة المدى.

(٢) توسع وإحلال وتجديد.

(٣) خطوط إنتاج جديدة.

(٤) تكاليف المناصب الإدارية.

(٥) علاقات تنظيمية عضوية.

(٦) هيكل التمويل.

(٧) الصف الثاني من رجال الإدارة العليا.

تدريب (١)

فيما يلى مجموعة من بطاقات التوصيف مصممة على أساس الأنشطة، والمطلوب منك تحويلها بالشكل الذى يتناسب مع الإدارة بالالتزام.

▪ بطاقة توصيف منصب رئيس مجلس الإدارة:

(١) الإشراف على المصانع.

(٢) وضع خطة الانتاج والتصدير.

(٣) التأكد من جودة المنتجات.

(٤) التطوير الإدارى.

(٥) تحقيق أرباح معقولة.

(٦) توفير الأموال اللازمة للاستثمارات.

(٧) الرقابة على الشركة وبصفة خاصة على المخازن.

(٨) العلاقات الصناعية.

▪ بطاقة توصيف منصب رئيس المدير المالى:

(١) تنفيذ السياسة المالية الخاصة بالشركة.

(٢) تخطيط ورقابة جميع أنواع المصروفات.

(٣) إعداد الموازنات التخطيطية.

(٤) مسك الحسابات والسجلات المالية.

(٥) مسك الحسابات والدفاتر التى تشتمل جميع معاملات المشروع.

(٦) تحضير القوائم المالية بصفة دورية.

(٧) توجيه نظر رئيس مجلس الإدارة إلى أى انحرافات مالية.

(٨) استلاك الشيكات النقدية وأوراق القبض.

(٩) العمل على تحصيل الديون من العملاء.

(١٠) إعلام الإداريين بالمشروع بكل المعلومات المتعلقة بالنواحى المالية.

■ بطاقة توصيف منصب رئيس مدير الانتاج:

(١) رسم السياسة الانتاجية والبرامج والخطط الانتاجية.

(٢) تنسيق الأعمال الانتاجية والرقابة عليها.

(٣) الاشراف على الأعمال الانتاجية للتأكد من مطابقتها للخطط.

(٤) صيانة المصنع وما يشتمل عليه من عدد وآلات.

(٥) مراجعة الأعمال الانتاجية بصفة شاملة.

(٦) الرقابة على مصاريف التشغيل فى حدود الميزانيات.

(٧) مراقبة سجلات الانتاج والتأكد من انتظامها.

(٨) وضع الاحصائيات والتقارير الدورية عن النشاط الانتاجى.

(٩) حضور اجتماعات الهيئات والاتحادات الصناعية.

(١٠) الاشتراك فى وضع الموازنات التخطيطية للانتاج.

(١١) تحديد المعايير والمقاييس الانتاجية.

■ بطاقة توصيف منصب مدير التسويق:

(١) رسم الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التسويقية.

(٢) تنظيم وإدارة التسويق وتهيئة القوى البشرية اللازمة.

(٣) الرقابة على المجهودات التسويقية.

(٤) إجراء بحوث التسويق المتعلقة بحجم ومواقع الأسواق واتجاهات العملاء.

(٥) اقتراح الأفكار الجديدة المتعلقة بتطوير المنتجات.

(٦) تخطيط الحملات الإعلانية وبرامج الدعاية.

(٧) وضع خطط المبيعات والميزانيات وبرامج البيع.

(٨) القيام بالتنبؤات التجارية ومسك سجلات المبيعات.

(٩) التعاون مع الإدارات الأخرى فيما يتعلق بتطوير المنتجات.

■ بطاقة توصيف منصب مدير الأفراد:

(١) تقديم الاقتراحات الخاصة بسياسات الأفراد.

(٢) إعلام جميع المديرين بسياسات الأفراد المتبعة بالشركة.

(٣) وضع خطط وإجراءات الاختيار والتعيين.

(٤) تخطيط برامج التدريب والإشراف على تنفيذها ومتابعتها.

(٥) تحديد نظم العمل وقواعده.

(٦) حل المشكلات العمالية والتعاون مع النقابات.

(٧) اقتراح ظروف العمل الملائمة والاسعافات الأولية والخدمات الترفيهية.

(٨) مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بما يحقق رضائهم الوظيفي.

(٩) مسك السجلات والدفاتر الخاصة بشئون العاملين.

(١٠) حضور المؤتمرات والاجتماعات المتعلقة بشئون الأفراد.

(١١) عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بإحالة العاملين إلى المعاش.

(١٢) متابعة التطورات في مستويات الأجور والخدمات التي تقدم بالمنشآت المنافسة.

تدريب (٢)

(أ) أي الأفعال الآتية يمكن استخدامها في صياغة الأهداف؟

أفعال تحتمل أكثر من معنى	أفعال لا تحتمل أكثر من معنى
ان يعرف	ان يكتب
ان يفهم	ان يروي
ان يفهم بدقة	ان يتعرف على
ان يقدر	ان يميز
ان يقدر تماماً	ان يحل
ان يدرك اهمية	ان يكون
ان يستمتع	ان يكتب قائمة
أن يعتقد	أن يقارن بين
ان يثق في	ان يبين نقيض

(ب) أعد صياغة الأهداف التالية مع مراعاة ما يلى:

(أ) السلوك المتوقع من صاحب الهدف.

(ب) الجانب المستقبلى للهدف.

(جـ) التحديد الواضح.

(د) مدى واقعية الهدف.

(هـ) درجة مشاركة الفرد فى تحقيق الهدف.

(و) التحديد الزمنى للهدف

تدريب على
تحديد الأهداف

مثلا إذا كان من أهداف مشروع تطوير المواصلات السلكية والاسلكية زيادة عدد الهواتف في مدينة القاهرة الكبرى من (٢٥٠,٠٠٠) إلى (٣٠٠,٠٠٠) خلال فترة سنتين اعتباراً من بداية العام القادم ٢٠٠٥ .... فهل هذا هدفاً صحيحاً أم لا.

نعم .... لا ....

السبب:

الهدف ليس هدفا إدارياً (سنة واحدة) حيث ان الهدف المشار إليه فترة (سنتين) استراتيجى (متوسط ولا يجيب هذا الهدف على أسئلة معايير الهدف الإدارى كل الإجابة ، لذا لاعادة صياغة هذا الهدف ليصبح هدفا إداريا يجيب على جميع الأسئلة و لاستعمال مفاتيح التحليل وهى :

اين ، إلى اين ، كيف ، متى ، كم .. وغيرها.

ولاعادة الصياغة

من اهداف إدارة مشروع تطوير المواصلات السلكية واللاسلكية فى مؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية خلال مدة سنة اعتباراً من ١ / ١ / ٢٠٠٥ ولغاية ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٦ ، زيادة عدد الهواتف فى مدينة القاهرة من (٢٥٠,٠٠٠) إلى (٣٠٠,٠٠٠) وذلك عن طريق تنفيذ ثلاثة مقاسم آلية تتسع إلى خدمة (٥٠,٠٠٠) هاتف وبمتابعة مديرية المشاريع بالمؤسسة وبتمويل ٨٠ ٪ من صندوق الأعمال اليابانى لما وراء البحار (OCEF) وبفائدة ٣ ٪ ومدة سماح ٥ سنوات وبكلفة تقدر بحوالى خمسة ملايين جنيها ويتابع المشروع من شركة استشارية ذات خبرة فى هذا المجال للانتهاء من المشاريع فى وقتها المحدد.

عزيزى المدير

لتعلم

- ان وضع اهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعض افقياً وراسياً هو نقطة الانطلاق فى عملية الإدارة بالالتزام وجوهرها وان كانت أصعب جزء فيها.
- كما ان اصعب مشكلة فى وضع الأهداف هو جعلها قابلة للقياس.. فالهدف السليم هو الهدف القابل للقياس.. ولكى يكون الهدف قابلاً للقياس يجب ان يحتوى على عنصرى الزمن والكمية.
- ولا يمكن أن يكون هناك هدف واحد لأى منصب فالأهداف بطبيعتها ذات ابعاد ولايصح أن يكون الهدف فى شكل أسود وأبيض ولكن الأهداف يجب أن تكون متعددة وإذا كثر عددها فلابد من وضع أولويات لها.
- ولما كانت الإدارة بالالتزام تسعى أصلاً إلى تحسين الأداء فمن المنطقى أن تكون هناك مقارنة بين نتائج العام الحالى ونتائج العام السابق كأن يقال ١٠ ٪ عن العام الماضى.

الجانب السلوكى فى صياغة الأهداف:

تعتبر الأهداف مرتبطة بالنمو الشخصى والانجاز فى مجال العمل والدراسة ذات فائدة كبيرة، ولا يتحقق ذلك إلا إذا صيغت الأهداف فى (صورة سلوكية واضحة). وتبدو اهمية وفائدة صياغة الأهداف بصورة واضحة إذا قارنا بين التفكير الهادف المنظم والتفكير العشوائى المتخبط بين السلوك الهادف والسلوك العشوائى غير المخطط له. إن عدم وجود هدف واضح يؤدى إلى التخبط والعشوائية وفضلاً عن ذلك، فإن صياغة الهدف فى صورة واضحة يمد الشخص بالمعايير التى يستخدمها للحكم على درجة إنجازه، كما أن وضوح الأهداف يدفع الفرد إلى البحث عن المصادر المتاحة وإلى استخدامها بصورة نافعة.

وسوف نحاول فيما يلى استعراض أهم المعايير التى تستخدم فى الحكم على الأهداف والتى تتمثل فيما يلى :-

١- **التحديد :** ان الأهداف العامة اقل نفعاً وفائدة من الأهداف المحددة لأن الهدف المحدد يوضح الخطوا ت التالية اللازمة لتحقيقه والمظاهر السلوكية التى تحتاج إلى تغيير.

مثال لهدف غير محدد : «أن أرفع مستوى مبيعاتى فى العام القادم بمقدار ٥ ٪

ومثال لهدف محدد : «أن أرفع مستوى مبيعاتى فى العام القادم بمقدار ٥٪

٢- **الأداء:** «ماذا سأفعل ؟» إن الأهداف التى تصاغ فى صورة أساليب الأداء التى يقوم بها الشخص تكون اكثر فائدة ونفعاً فى توجيهه إلى ما يجب أن يقوم به . وكمثال للأهداف الأدائية «الحصول على تأييد زميل واحد فى كل حلقة مناقشة.

٣- الاندماج الشخصى : تحديد وتعيين نوع ومدى مشاركة الشخص فى الهدف - وكثال لهدف لا يستوفى هذا الشرط : «أن تزداد الثقة بالقائد» ومثال لهدف يستوفى هذا الشرط «أن تزداد ثقة الجماعة فى قائدها»

٤- الواقعية: يقصد بها امكانية تحقيق الهدف المناسب للشخص فى فترة محددة من الأهداف غير الواقعية: «تعلم التلميذ للقراءة» ومن الأهداف الواقعية «يستطيع التلميذ قراءة قطعة مناسب كسنه وذكاءه بدون اخطاء»

٥- امكانية الملاحظة: يعبر هذا المعيار عن مدى امكانية إدراك الناس للنتائج بصورة واضحة لا غموض فيها حتى يمكنهم الوقوف على مستوى ما تحقق من الأهداف. وكمثال لهدف لا يستوفى هذا الشرط «اكتساب مزيد من الثقة بالنفس» وإليك مثال لهدف يستوفى هذا الشرط «يقل تكرار استخدام كلمة (أظن أن).

- إن تطبيق هذه المعايير عند صياغة أهدافنا الشخصية تساعدنا على فهم مدى ما حققناه منها وعلى تحديد طرق بلوغها، كما تساعدنا على مشاركة أهدافنا مع الآخرين، وعلى استغلال مصادر البيئة المتاحة لتحقيق هذه الأهداف وتعديل سلوكنا. ويمكن أن يكون تحديد الأهداف فى صورة سلوكية واضحة اكثر فائدة إذا تضمن تحديداً للفترة الزمنية اللازمة هذه الأهداف، أو إذا أدى تحقيقها إلى الحصول على مكافأة ما من البيئة.

- هذا ولا يمكن صياغة الأهداف فى صورة سلوكية محددة إذا اعتمدنا على مجرد الشعور اولاحساس. لذلك وضع «ماجر» بعض الشروط التى يمكن اتباعها فى هذا الصدد من هذه الشروط أنه يجب استخدام الألفاظ التى تعبر عن السلوك المتوقع اداؤه فى نهاية الدراسة او البرنامج.

فيما يلى مجموعتان من الأفعال ، توضح المجموعة الثانية الأفعال التى تستخدم عند صياغة الأهداف بصورة سلوكية:

أفعال عامة أفعال تحتمل أكثر من معنى	أفعال محددة أفعال لا تحتمل معان عديدة
ان يعرف	ان يكتب
ان يفهم	أن يروى أو يقص
ان يفهم بدقة	ان يتعرف على
ان يقدر	ان يميز بين
ان يقدر تماماً	ان يحل
ان يدرك اهمية	ان يكون
ان يستمتع	ان يكتب قائمة
ان يعتقد	ان يقارن بين
ان يثق فى	ان يبين تقبض

تدريب (١)

فيما يلى مجموعة من الأفعال والمطلوب منك قراءة تلك الأفعال جيداً ثم ضع حرف (أ) بجوار الأفعال التى تعبر عن مصطلحات سلوكية

ان يكتب

ان يستدل على

ان يعزف

ان يجب

ان يقرأ

ان يطرح

ان يستخدم

ان يصف

ان يقطع

ان يستمتع بـ

ان ينفذ

ان يحاول

ان يضع خطأ تحت

تدريب (٢)

ضع خطأ تحت المصطلحات السلوكية فى العبارات التالية:

(١) مع نهاية فترة التهيئة يصبح كل دارس قادراً على أن يكتب خمسة أهداف شخصية يسعى نحو تحقيقها أثناء الفترة الوسطى من اقامته بالمعسكر.

(٢) سأكب إلى والدى خطاباً رقيقاً يتكون من صفحة أو صفحتين فى اليوم الخامس عشر من كل شهر.

(٣) مع نهاية كل يوم أكون قد قلت على الأقل تعليقاً واحداً لطيفاً وإيجابياً إلى كل من المدرس وولى الأمر.

(٤) إذا وضعت لى قائمة بالواجبات التى يجب أن انجزها يكون بمقدورى الوفاء بكل واجب فى المكان والوقت المناسب خلال دراستى بالمرحلة الاعدادية.

(٥) إذا أعطى الدارس قائمة بأسماء الولايات الخمسين من الولايات المتحدة الأمريكية فإنه يستطيع أن يتذكر كتابة عشر ولايات تقع شرق نهر المسيسبى وعشر ولايات أخرى تقع غرب نهر المسيسبى، وذلك بعد دراسة الوحدة الرابعة من الجغرافيا.

الإجابة

(١) مع نهاية فترالتهيئة يصبح كل دارس قادراً على أن يكتب خمسة اهداف شخصية يسعى نحو تحقيقها اثناء الفترة الوسطى للإقامة فى المعسكر.

(٢) سأكتب إلى والدى خطاباً رقيقاً يكون من صفحة او صفحتين فى اليوم الخامس عشر من كل شهر.

(٣) مع نهاية كل يوم أكون قد قلت على الأقل تعليقا واحداً لطيفاً وإيجابياً لكل من المدرس وولى الأمر.

(٤) إذا وضعت لى قائمة بالواجبات التى يجب ان انجزها أكون قادراً على الوفاء بكل واجب فى المكان المناسب والوقت المناسب خلال دراستى بالمرحلة الاعدادية.

(٥) إذا سلم الدارس قائمة بأسماء الولايات الخمسين من الولايات المتحدة الأمريكية فإنه يستطيع ان يتذكر كتابة عشر ولايات تقع شرق نهر المسيسبى وعشر ولايات اخرى تقع غرب نهر المسيسيبى بعد راسته للوحدة الرابعة من مقرر الجغرافيا.

تدريب (٣)

وضح الظروف الهامة التي تؤثر علي أداء السلوك في العبارات التالية:

١- مع نهاية فترة التهيئة يصبح كل دارس قادر على ان يكتب خمسة اهداف شخصية يسعى نحو تحقيقها أثناء الفترة الوسطى من إقامته بالمعسكر.

٢- سأكتب إلى والدى خطاباً رقيقاً يتكون من صفحة أو صفحتين فى اليوم الخامس عشر من كل شهر.

٣- مع نهاية كل يوم أكون قد قلت على الأقل تعليقاً واحداً لطيفاً وإيجابياً لكل من المدرس وولى الأمر.

٤- إذا و ضعت لى قائمة بالواجبات اليومية التى يجب على انجازها يكون بمقدروى الوفاء بكل واجب فى المكان والوقت المناسب خلال دراستي بالمرحلة الاعدادية.

٥- إذا سلم الدارس قائمة بأسماء الولايات الخمسين بالولايات المتحدة الامريكية فإنه يستطيع أن يتذكر كتابة عشر ولايات تقع شرق نهر المسيسبى وعشر ولايات أخرى تقع غرب نهر المسيسبى وذلك بعد دراسته للوحدة الرابعة من مقرر الجغرافيا.

الإجابة

١- مع نهاية فترة التهيئة يصبح كل تلميذ قادراً على ان يكتب خمسة اهداف شخصية يسعى نحو تحقيقها أثناء الفترة الوسطى من إقامته بالمعسكر.

٢- ساكتب إلى والدى خطاباً رقيقاً يتكون من صفحة او صفحتين فى اليوم الخامس عشر من كل شهر.

٣- مع نهاية كل يوم اكون قد قلت على الأقل تعليقاً واحداً لطيفاً وإيجابياً إلى كل من المدرس وولى الأمر.

٤- إذا وضعت لى قائمة بالواجبات اليومية التى يجب على انجازها يكون بمقدروى الوفاء بكل واجب منها فى المكان والوقت المناسب خلال دراستى بالمرحلة الاعدادية.

٥- إذا سلم التلميذ قائمة بأسماء الولايات الخمسين بالولايات المتحدة الأمريكية فإنه يستطيع ان يتذكر كتابة عشر ولايات تقع شرق نهر المسيسبى وعشر ولايات اخرى تقع غرب نهر المسيسبى وذلك بعد دراسته الوحدة الرابعة من الجغرافيا.

تدريب (٤)

حدد معيار الأداء المقبول فى العبارات التالية:

١- مع نهاية فترة التهيئة يصبح كل دارس قادر على أن يكتب خمسة أهداف شخصية يسعى نحو تحقيقها أثناء الفترة الوسطى من إقامته بالمعسكر.

٢- سأكتب إلى والدى خطاباً رقيقاً يتكون من صفحة أو صفحتين فى اليوم الخامس عشر من كل شهر.

٣- مع نهاية كل يوم أكون قد قلت على الأقل تعليقاً واحداً لطيفاً وإيجابياً إلى كل من المدرس وولى الأمر.

٤- إذا وضعت لى قائمة بالواجبات اليومية التى يجب على انجازها يكون بمقدروى الوفاء بكل واجب منها فى المكان والوقت المناسب.

٥- إذا سلم التلميذ قائمة بأسماء الولايات فإنه يستطيع أن يتذكر كتابة عشر ولايات تقع شرق نهر المسيسبى وعشر ولايات أخرى تقع غرب نهر المسيسبى وذلك بعد دراسته للوحدة الرابعة من الجغرافيا.

الإجابة

١- مع نهاية فترة التهيئة يصبح كل تلميذ قادراً على ان يكتب **خمسة** اهداف شخصية يسعى نحو تحقيقها اثناء الفترة الوسطى من إقامته بالمعسكر.

٢- ساكتب إلى والدى خطاباً رقيقاً يتكون من **صفحة أو صفحتين** فى اليوم الخامس عشر من كل شهر.

٣- مع نهاية كل يوم اكون قد قلت على الأقل **تعليقاً** واحداً **لطيفاً** وإيجابياً إلى كل من المدرس وولى الأمر.

٤- إذا و ضعت لى قائمة بالواجبات اليومية التى يجب على انجازها يكون بمقدروى الوفاء **بكل واجب منها** فى المكان والوقت المناسب خلال دراستى بالمرحلة الاعدادية.

٥- إذا سلم التلميذ قائمة بأسماء الولايات المتحدة الأمريكية فإنه يستطيع ان يتذكر كتابة **عشر ولايات** تقع شرق نهر المسيسبى **وعشر ولايات** اخرى تقع غرب نهر المسيسبى وذلك بعد دراسته الوحدة الرابعة من الجغرافيا.

تدريب (٥)

فيما يلى مجموعة من الأهداف . اكتب بجوار كل منها « واقعى » أو « غير واقعى » . ضع خطا تحت الجزء الذى يجعل الهدف شخصى .

اكتب تحت كل هدف إذا كان محدداً بزمن أم غير محدد بزمن.

١- مع نهاية فترة التهيئة يصبح كل دارس قادر على أن يكتب خمسة أهداف يسعى نحو تحقيقها أثناء الفترة الوسطى من إقامته بالمعسكر.

٢- سأكتب أنا إلى والدى خطاباً رقيقاً يتكون من صفحة أو صفحتين فى اليوم الخامس عشر من كل شهر.

٣- مع نهاية كل يوم أكون قد قلت على الأقل تعليقاً واحداً لطيفاً وإيجابياً إلى كل من المدرس وولى الأمر.

٤- إذا وضعت لى قائمة بالواجبات اليومية التى يجب على (أنا) إنجازها، يكون بمقدروى الوفاء بكل واجب منها فى المكان والوقت المناسب خلال دراستى بالمرحلة الاعدادية.

٥- إذا سلم الدارس قائمة بأسماء الولايات الخمسين من الولايات المتحدة الأمريكية فإنه يستطيع أن يتذكر كتابة عشر ولايات تقع شرق نهر المسيسيبى وعشر ولايات أخرى تقع غرب نهر المسيسيبى وذلك بعد دراسته للوحدة الرابعة للجغرافيا.

الإجابة

واقعى ١- مع نهاية فترة التهيئة يصبح كل دارس قادر على أن يكتب خمسة أهداف يسعى نحو تحقيقها اثناء الفترة الوسطى من إقامته بالمعسكر.

محدد الزمن

واقعى ٢- ساكتب انا إلى والدى خطاباً رقيقاً يتكون من صفحة أو صفحتين فى اليوم الخامس عشر من كل شهر.

محدد الزمن

واقعى ٣- مع نهاية كل يوم اكون انا قد قلت على الأقل تعليقاً واحداً لطيفاً وإيجابياً إلى كل من المدرس وولى الأمر.

محدد الزمن

واقعى ٤- إذا و ضعت لى قائمة بالواجبات اليومية التى يجب على انا أن انجزها، يكون بمقدروى الوفاء بكل واجب منها فى المكان والوقت المناسب اثناء الفترة خلال دراستى بالمرحلة الاعدادية.

محدد الزمن

واقعى ٥- إذا سلم الدارس قائمة بأسماء الولايات فإنه يستطيع ان يتذكر كتابة عشر ولايات تقع شرق نهر المسيسيبى وعشر ولايات أخرى تقع غرب نهر المسيسيبى وذلك بعد دراسته للوحدة الرابعة فى الجغرافيا.

محدد الزمن

الأهداف التنظيمية

- الأهداف التنظيمية هى الأغراض الرسمية للمنظمة والتى توضع لمساعدتها فى تحقيق غاياتها وهى تركز على مجالات الكفاية التنظيمية والانتاجية وتعظيم الربحية.

- ومن ملاحظة عامة لأهداف مجموعات كثيرة من المنظمات نجد أن هناك أهدافاً تنظيمية متعددة تعود لوجود مجموعات عديدة ومختلفة المصالح من الأفراد الذين لهم مطالب مشروعة على المنظمة وهذه الجماعات هى :-

(أ) مجموعات داخلية ضمن المنظمة وهم المستثمرون والمديرون والعاملون بالمنظمة.

(ب) مجموعات خارجية وهم عامة الناس العملاء والموردون والحكومة والمنافسون.

وفى محاولة للتنسيق بين أهداف هذه المجموعات يتم وضع صيغ تفاصلية ما بين المصالح المشتركة لهذه المجموعات حيث تصنف الأهداف على النحو التالى :-

(أ) الأهداف الخاصة بمجال النشاط وهى تمثل أهداف عامة تبين قطاع النشاط الذى تختار المنظمة العمل فيه.

(ب) أهداف الانتاج وهى تحتوى على وصف محدد لتشكيلة السلع والخدمات التى تقدمها المنظمة.

(جـ) أهداف النظام وتتمثل فى أهداف مستلمى الودائع التى تساهم فى بناء المنظمة.

(د) الأهداف المشتقة والتى تتمثل فيما تسعى إليه المنظمة من خدمة المجتمع.

ومن خلال سلسلة من العمليات والاجراءات والوسائل يتم ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف عملية محددة أكثر فأكثر وذلك باتباع الخطوات الثلاثة التالية:

(أ) تحليل الاتجاهات

ويقصد به إجراء دراسة مستفيضة لانجازات المنافسين والرقابة الحكومية والاتجا هات الاجتماعية.. مع ضرورة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وذلك بغية تحديد انواع الأهداف التى يمكن وضعها فى المستويات الادارية المختلفة فى المنظمة وتتشكل هذه الأهداف على النحو التالى:-

- **الادارة العليا**

وهدفها البقاء وتتميز الأهداف هنا بوجود قدر كبير من المرونة فيما يتعلق بوسائل تحقيقها كما ان هذه الأهداف العامة يتم ترجمتها إلى اهداف عملية اكثر تحديداً.

- **الادارة الوسطى**

حيث يتمثل الهدف فى زيادة الإيرادات وخفض التكلفة تم تنسيق النشاطات بين المستويات والوظائف.

- **الادارة التشغيلية**

وهدفها تطوير المنتج وزيادة الانتاجية والأهداف عند ذلك المستوى تكون محددة للغاية وقابلة للقياس.

(ب) وضع أهداف على مستوى المنظمة

بعد دراسة الاتجاهات البيئية تقوم الإدارة بوضع اهداف تعكس هذا التحليل على مستويات المنظمة. فمثلاً إذا لو لوحظ وجود منافى قوى يقوم باستمرار بإدخال تحسينات على منتجاته فإنه على المنظمة كرد فعل أن تضع هدافاً لتحسين منتجاتها كجهد منها لمواكبة المنافسين.

(ج) التدرج الهرمى للأهداف

وهنا يلاحظ ان الهدف السابق تحديده فى المنظمة (ب) يجب أن يقسم إلى مجموعة من الأهداف الفرعية حتى يتمكن الأفراد والأقسام فى المستويات الإدارية المختلفة فى المنظمة من معرفة ما الذى يجب أن يفعلوه من أجل المساهمة فى الوصول إلى الأهداف التنظيمية ككل .

وفيما يلى نموذجاً لهذا التدرج الهرمى فى منظمة صغيرة الحجم

التدرج الهرمى للأهداف

الادارة العليا

(١) تمثل اهتمامات المساهمين - الربح الصافى ١٠ ٪ فأكثر.
(٢) تقديم خدمات للمستهلكين -تقديم سلع مناسبة
(٣) العمل على تنمية الأصول والمبيعات - مضاعفتها كل عقد (عشر سنوات).
(٤) المحافظة على اسقرار العاملين فى أعمالهم.
(٥) تحسين صورة المنظمة لدى الجمهور.

ادارة الانتاج

(١) العمل على عدم زيادة تكلفة السلعة عن ٥٠ ٪ من سعر البيع.
(٢) زيادة انتاجية العامل بنسبة ٢ ٪ سنويا.
(٣) الابقاء على السلع التالفة أقل من ٢ ٪.
(٤) الابقاء على مخزون من السلع يكفى للبيع لمدة ستة أشهر.
(٥) المحافظة على معدل الانتاج مستقرا مع اختلاف لايزيد عن ٢٠ ٪ من المتوسط السنوى.

ادارة المبيعات

(١) ادخال منتجات جديدة للسوق.
(٢) المحافظة على الحصة فى السوق بنسبة ١٥٪
(٣) البحث عن أسواق جديدة بحيث تنمو المبيعات بنسبة ١٥ ٪ سنويا
(٤) الابقاء على تكاليف الاعلانا فى حدود ٤ ٪ من المبيعات.

الادارة المالية والمحاسبية

(١) القروض يجب ألا تزيد عن ٥٠ ٪ من الأصول (الموجودات)
(٢) زيادة الاعفاءات الضريبية
(٣) تقديم كشوفات الحسابات الشهرية للإدارات التشغيلية فى العاشر من الشهر التالى.
(٤) دفع أرباح الأسهم بنسبة ٥٠ ٪ من الدخل الصافى.

المشرفون

(١) معالجة شكاوى العاملين خلال أربع وعشرين ساعة.
(٢) المحافظة على حجم الانتاج حسب المعيار أو أكثر.
(٣) الابقاء على التالف من المواد بنسبة ٢ ٪ من المواد المستعملة.

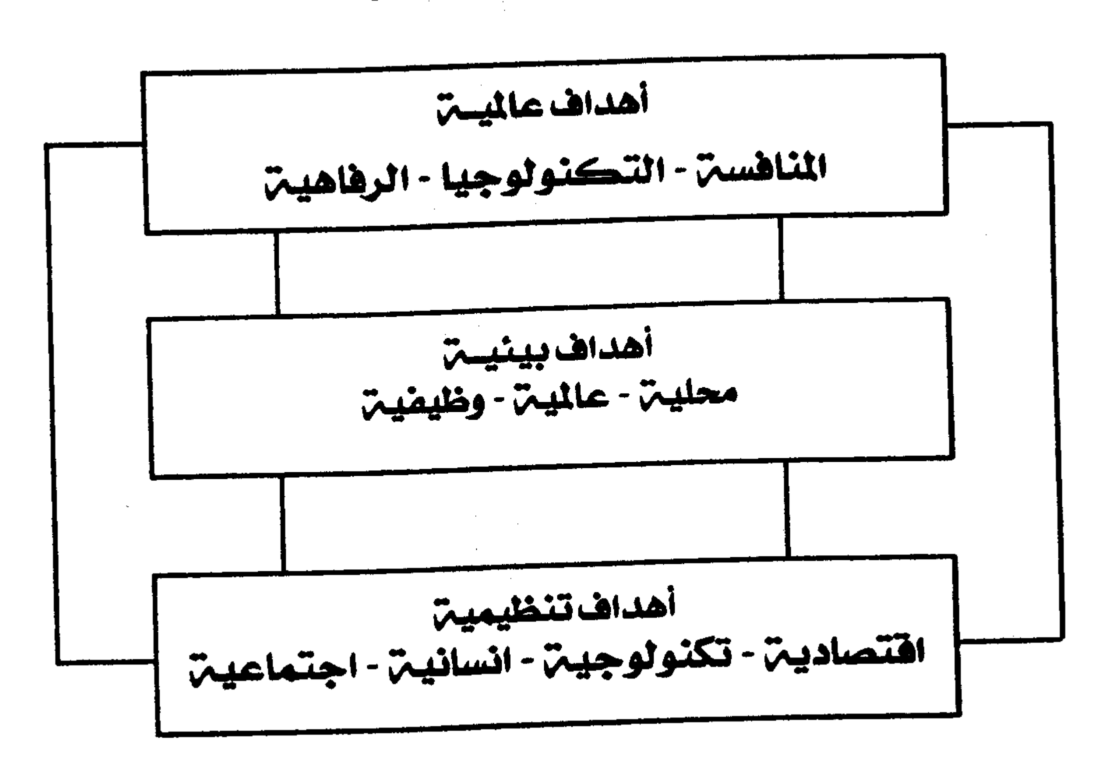
مدير مبيعات منطقة

(١) تصريف حصة المبيعات الأسبوعية.
(٢) زيارة كل عميل كبير مرة كل شهر.
(٣) تزويد مندوبى البيع بوسائل المتابعة السريعة.

مديرو المكاتب

(١) اعداد التقارير الخاصة خلال أسبوع من تاريخ طلبها.
(٢) اعداد الرسائل المطلوبة خلال أربع وعشرين ساعة من تاريخ وصولها إليهم.

أهداف منظمات الأعمال



الخطوات العملية لتطبيق منهج الادارة بالالتزام

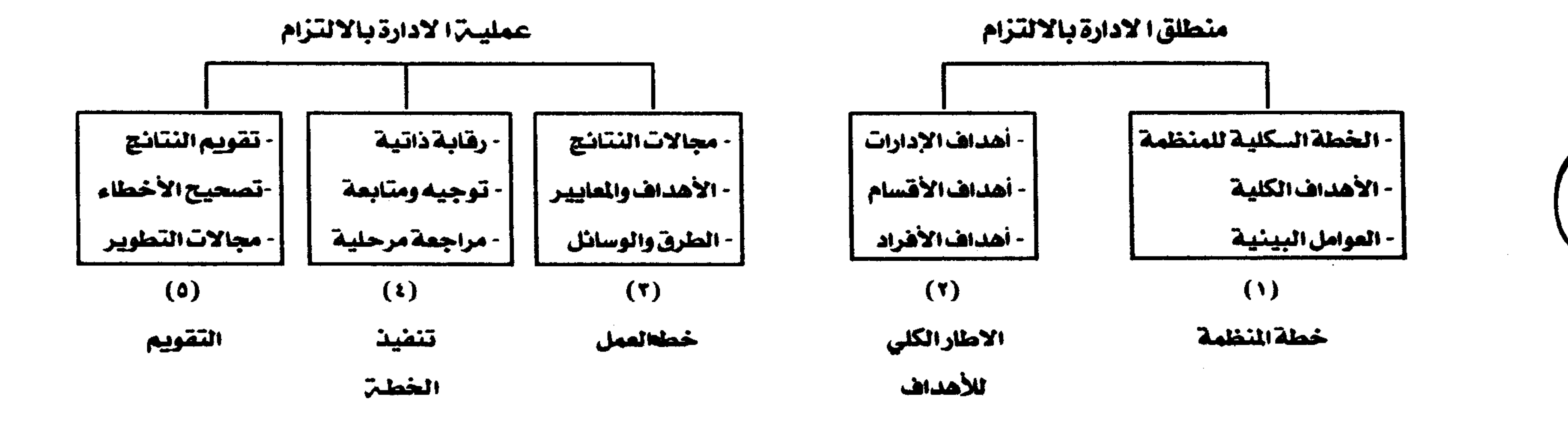
(١) مرحلة اعداد الخطة الكلية للمنظمة

حيث يجب أن توضح هذه الخطة المهمة الكلية التى تسعى المنظمة إليها والأسلوب الإدارى الذى تنتهجه والعوامل والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المؤثرة على الخطة وأهداف الإدارات والأقسام المختلفة والأدوار التى تقوم بها هذه الأقسام والإدارات وتأثير كل دور منها فى الأدوار الأخرى والعلاقات القائمة بينها والموارد المخصصة لكل منها والمستويات والمعايير المتوقعة للأراء و الأساليب والطرق المتاحة للاستقلال الوارد.

(٢) مرحلة وضع الاطار الكلى للأهداف

وهنا يتم التركيز على سلسلة الأهداف الخاصة بالادارات والأقسام والأفراد والتأكد من توافر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف.

كذا يجب تركيز الاهتمام على ترتيب الأولويات بين الأهداف بحيث تمهد أهداف معينة لأهداف اخرى وتكمل هذه سابقاتها فاهداف الأفراد تتجمع وتصب فى هذه الجماعة أوالقسم الذى يعملون فيه كما ان اهداف الأقسام تخدم هدف الإدارة التى تنمى إليها وأهداف الإدارات مجتمعة تحقق هدف الإدارة العامة وهكذا حتى يتحقق الهدف الأشمل للمنظمة وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى


الاطار الكلى للإدارة بالالتزام
منطلق الادارة بالالتزام
عملية الادارة بالالتزام
- الخطة السكلية للمنظمة
- الأهداف الكلية
- العوامل البينية
(١)
خطة المنظمة
- أهداف الإدارات
- أهداف الأقسام
- أهداف الأفراد
(٢)
الاطار الكلي
للأهداف
- مجالات النتائج
- الأهداف والمعايير
- الطرق والوسائل
(٣)
خطة العمل
- رقابة ذاتية
- توجيه ومتابعة
- مراجعة مرحلية
(٤)
تنفيذ
الخطة
- تقويم النتائج
-تصحيح الأخطاء
- مجالات التطوير
(٥)
التقويم

الاطار الفكرى والعملى لمنهج الإدارة بالالتزام

المبادئ الأساسية	الأسس العملية	النتائج المتوقعة
• تأييد الإدارة العليا	• التحديد الدقيق للأهداف	• النتائج المتوقعة
• الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين	• تخطيط ومراجعة العمل	• انجازات للعمل والأفراد
• الاحساس بالمسئولية	• التقويم الصحيح للأداء	
• تطوير الأفراد	• التحفيز الجيد للأفراد	
• المشاركة والمشورة المستمرة		

(٣) مرحلة وضع خطة العمل

تبدأ الإدارة بالالتزام وفقاً للخطوات التالية

(١) يبدأ الرئيس بوضع خطوط عامة لأهداف المناصب الإدارية ويسترشد بها المرؤوسين في وضع الأهداف التنظيمية.

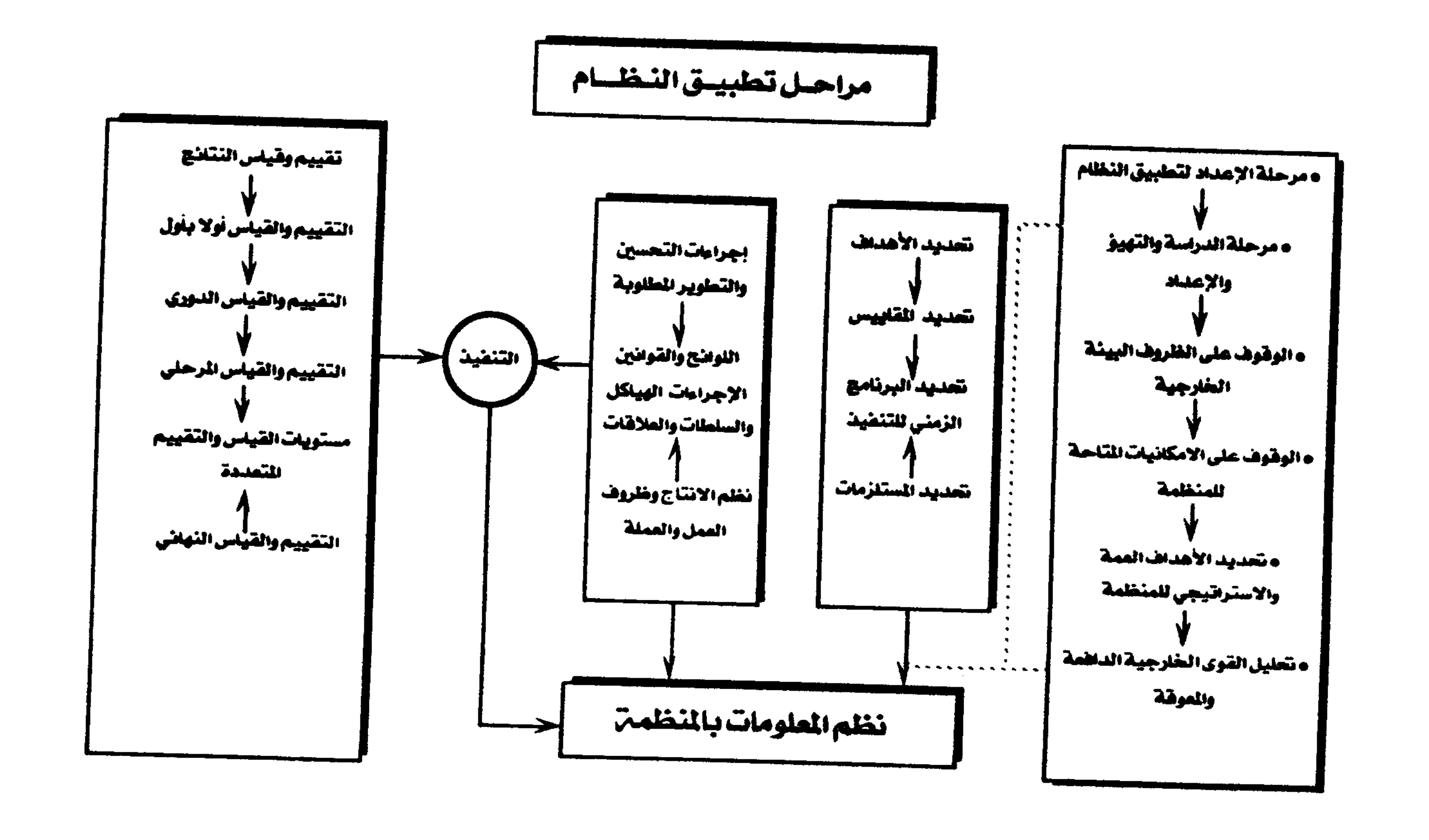
(٢) يبدأ المرؤوسون في اقتراح مجموعة من الأهداف الوظيفية في ضوء الخطوط العريضة السابق تحديدها.

(٣) تتم حلقات مناقشة بين الرئيس والمرؤوسين حول هذه الأهداف حتى يتم الاتفاق عليها.

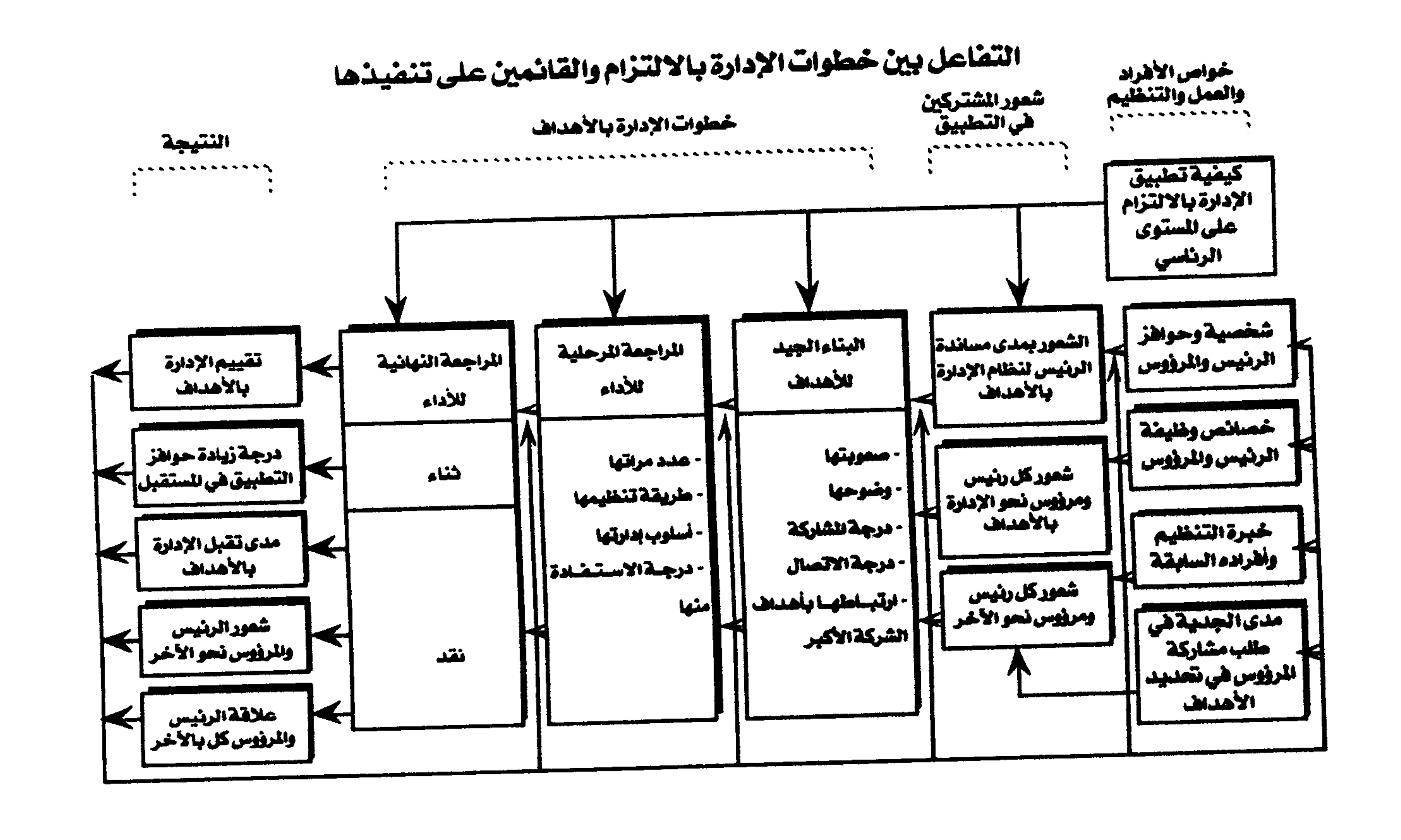
(٤) يبدأ المرؤوس في تنفيذ ما اتفق عليه من أهداف ويقوم الرئيس من جانبه بتوفير كافة الظروف والامكانيات المادية والبشرية التي تمكن المرؤوس من تحقيق أهدافه.

(٥) تعاد المراحل السابقة مرة أخرى

وفيما يلى نموذجا يوضح تلك المراحل ودرجة التفاعل بين هذا المنهج والقائمين على التنفيذ


مراحل تطبيق النظام
• مرحلة الإعداد لتطبيق النظام
• مرحلة الدراسة والتهيؤ والإعداد
• الوقوف على الظروف البيئة الخارجية
• الوقوف على الامكانيات المتاحة للمنظمة
• تحديد الأهداف العمة والاستراتيجي للمنظمة
• تحليل القوى الخارجية الداعمة والمعوقة
تحديد الأهداف
تحديد المقاييس
تحديد البرنامج الزمني للتنفيذ
تحديد المستلزمات
إجراءات التحسين والتطوير المطلوبة
اللوائح والقوانين الإجراءات الهياكل والسلطات والعلاقات
نظم الانتاج وظروف العمل والعملة
التنفيذ
تقييم وقياس النتائج
التقييم والقياس أولا بأول
التقييم والقياس الدوري
التقييم والقياس المرحلي
مستويات القياس والتقييم المتعددة
التقييم والقياس النهائي
نظم المعلومات بالمنظمة

التفاعل بين خطوات الإدارة بالالتزام والقائمين على تنفيذها



أهم المصطلحات المستخدمة فى هذه المرحلة

(١) مجالات النتائج

ونحن نقصد بها تلك الجوانب التى توضع الأهداف لها بقصد تطويرها وذلك فى كافة المهمات والوظائف التى تقوم بها المنظمة من تمويل ومحاسبة وصيانة وشئون الموظفين.. الخ حيث تثار هنا الأسئلة التالية:-

١- اين يمكن زيادة الانتاجية؟

٢- هل هناك اعطال أو نقاط اختناق؟

٣- ما هى المرحلة الهامة من العمل التى يؤثر على بقية المراحل

٤- كيف يؤثر اداء هذه الوحدة أو الادارة على الوحدات الأخرى.

٥- ما تأثير الوحدات جميعاً على الأداء الشكلى للمنظمة.

٦- ما مدى مساهمة هذه الوحدات والإدارات فى تحقيق الأهداف الشاملة.

هذا ويلاحظ انه بعد وضع مجالات النتائج يجب أيضاً تحدد المعايير التى تقيس النتائج المراد تحصيلها.

هذا ويلاحظ أن هناك اعتبارات هامة يجب فحصها جيداً عند تحديد مجالات النتائج والأهداف لكل منصب إدارى هى:-

١- ان تكون مجالات النتائج عبارة عن مخرجات مستقبلية اى انها ليست مدخلات او واجبات.

٢- ان تنصب على النتائج الرئيسية وليست الفرعية.

٣- ان تكون شاملة بحيث تستوعب جميع النتائج الخاصة بمنصب معين.

٤- ان تكون مجالات النتائج الموضوعة لمنصب معين خاصة به دون غيره.

ونوضح فيما يلى نموذجاً لقائمة مجالات النتائج

قائمة مجالات الانتاج

اسم المدير: ________ وظيفة

الرئيس المباشر: ________ وظيفة ________

مجالات الانتاج	المعايير	المعلومات المطلوبة	ملاحظات
-١			
-٢			
-٣			
-٤			
-٥			
-٦			
-٧			
-٨			

إطار عام لمجالات نتائج فى الأنشطة المختلفة لمشروع صناعى

الإنتاج	المشتريات
• الكمية • الجودة • التوقيت • العوادم • المرفوض • المخزون • تكاليف العمل • تكاليف المواد الخام • الأمن • إستخدام العدد والآلات والمساحات	• تكلفة الوحدة المشتراء • تكلفة مناولة الوحدة • العوادم • المرفوض • مستوي المخزون
التسويق	**النقل**
• حجم المبيعات • ربحية المبيعات • الأسواق الجديدة • العملاء الجدد • المنتجات الجديدة • الإنتشار البيعي • الإستراتيجية التسويقية	• تكلفة النقل للوحدة • مطالبات خسائر النقل • شكاوي الموردين • شكاوي العملاء • شكاوي المصانع • التأخيرات عن مواعيد التسليم
الأفراد	**التمويل والمحاسبة**
• ملائمة الأفراد الجدد • الصف الثاني للإدارة • عدالة الأجور • العلاقات النقابية • الأمن الصناعي • السلوك التنظيمي • المهارة الفنية	• تكلفة الأموال • توافر الأموال المطلوبة • المعلومات القانونية • المعلومات للإدارة • البيانات المجهزة آليا • حسابات القبض • الإستثمار في المخزون • فاعلية قوائم التكاليف • صرف الاستحقاقات في مواعيدها • قانونية صرف الأموال

هذا ويلاحظ ان المطلوب هنا التفكير فى الاسهام المميز لكل منصب ولربما يساعد على اختيار مجالات النتائج الرئيسية اسئلة مثل:

١- لماذا هذا المنصب بالذات؟

٢- ماذا يحدث لوتم الغاء هذا المنصب بالذات

٣- ماالذى يركز عليه شاغل المنصب خلال الفترة المقبلة

وعلى الرغم انه لايوجد رقم معين لمجالات النتائج لكل منصب الا انه يفضل ان يتراوح عدد هذه المجالات ما بين (٥-٩) مجالات فقط كما ان هذه المجالات ابعادها حول

- الكمية
- الجودة
- التكاليف

(٢) انواع الاهداف

تنقسم الاهداف التى يمكن تحديدها بالتعاون بين الرئيس والمرؤس الى اربعة انواع هى

(أ) الاهداف الوظيفية

وهى التى تنم عن الواجبات الرئيسية المتكررة وتخدم الغرض الشامل لهذه الوظيفة.

(ب) اهداف حل المشكلات

وهى التى ترمى الى ازالة العوائق التى تستجد اثناء القيام باعباء الوظيفية.

(جـ) الاهداف الابتكارية

وهى التى توضع لتحسين ولتطوير وبلوغ مستويات اعلى وارقى للاداء.

(د) الاهداف الشخصية

وهى التى تتضمن تنمية المدير وتطويره وتقدمه فى وظيفته ومهنته وذلك من حيث المصارف والمعلومات والمهارات الفنية والسلوكية والاتجاهات والخصائص الشخصية.

(٣) مرحلة تنفيذ الخطة

وهذا يلتـزم المدير ومرؤسيه بما جـاء فى خطة العمل حيث يؤدى كل منهـما واجبه ويقدم المدير المساعدات التى يطلبها المرؤوسون وذلك من خلال جلسات العمل التى تعقد لمتابعة تقدم النتائج.

(٤) مرحلة القياس والتقويم

وهنا يتم التقويم حسب الخطوات التالية:

١- مقارنة النتائج المحصلة بتلك التى تتم الاتفاق عليها فى برنامج العمل

٢- استخدام المعايير المحددة فى قياس درجة فعالية هذه النتائج

٣- تحديد الاخطاء او الفروق ان وجدت

٤- بحث وتحليل الاسباب التى ادت الى هذه الاخطاء

٥- وضع العـلاج المناسب لهـذه الاخطاء وبحث طرق كـفـاءتـهـا فـى الخطة المقبلة

٦- دراسة نواحى التطوير المحتملة وذلك من زاويتين الفنية بالنسبة للعمل وطرقه وادواته وسرعته وهى مجموعة من المهارات أو المعلومات التى قد يكون المدير او مـرؤوسيـه فى حـاجـة اليـهـا وطرق اكتسـاب هذه المهارات والمعلومات.

٧- الاستعداد لوضع خطة عمل اخرى اوبرنامج عمل جديد.

عزيزى المدير

اذا رغبت فى تطبيق منهج الادارة بالالتزام فمهد لذلك بمراعاة مايلى

١- التأكد من الفهم التام للخطة الكلية للمنطقة

٢- التأكد من فهم كل ادارة وقسم بالمنطقة للدور الذى يجب ان تلعبه لتحقيق الهدف الشامل للمنطقة

٣- الفهم الجيد للاهداف الرئيسية والفرعية وذلك على مستوى كل ادارة وقسم بالمنطقة

٤- حدد وافهم بوضوح امكانياتك المتاحة وكافة العناصر المؤثرة عليها

٥- ضع معايير محددة ودقيقة للرقابة

٦- حدد مجالات النتائج الرئيسية

٧- ضع الاهداف فى صيغة دقيقة

٨- درب مرؤوسيك على منهج الادارة بالالتزام واستمع الى وجهة نظرهم واهدافهم

مشكلات انسانية

- توافق الفرد مع وظيفة
- التنظيم غير الرسمي
- مستوي تعاون المرؤوسين
- الروح المعنوية
- الدوافع والحوافز اللازم للتطبيق

المشكلات التي تواجهنا عند تطبيق منهج الادارة بالالتزام

مشكلات تكنولوجية

- نوع الألات والخامات المستخدمة
- مدي صيانتها ومواعيد تقادمها
- طرق استخدامها وتدريب العاملين عليه
- كيفية استقلالها الاستقلال الأمثل

مشكلات بيئية

- القيود السياسية
- القيود الاجتماعية
- القيود الاقتصادية

مشكلات تنظيمية

- مدي التعاون القائم بين الإدارات
- مدي التعارض بين السلطات والمسئوليات للإدارات والأقسام المختلفة
- المدي المسموح به في تفويض السلطات
- درجة النضج والوعي لدي المرؤوسين والقيادات

خطوات إعداد برنامج تدريبى للإدارة بالالتزام

اسلوب العمل

يتم تكوين خمس مجموعات عمل للإجابة على الأسئلة التالية على أن يختار لكل مجموعة رئيس لإدارة الحوار والذى يستغرق زمناً مقداره ثلاثون دقيقة، بعدها تقوم كل مجموعة بعرض وجهة نظرها تمهيداً للاتفاق النهائى.

الخطوة الأولى:

يتم فى هذه الخطوة طرح السؤال التالى على مجموعات العمل:

ما هى مجالات النتائج الأساسية التى لو تحققت لكانت منظمتك أكثر فاعلية؟

تقوم كل مجموعة بوضع وجهة نظرها والاتفاق على المجالات الأساسية.

الخطوة الثانية:

يتم فى هذه الخطوة أيضا طرح السؤال التالى على مجموعات العمل:

ما هى المقاييس التى يتم بها قياس النتائج

تقوم كل مجموعة بوضع وجهة نظرها والاتفاق على مقاييس النتائج الأساسية.

الخطوة الثالثة:

يتم عرض نتائج الأعمال من خلال التقرير السنوى وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النتائج وباستخدام المؤشرات التى تم الاتفاق عليها.

الخطوة الرابعة:

يتم فى هذه الخطوة أيضا طرح الأسئلة على مجموعات العمل:

- **كيف يمكن تحسين الربحية فى العام القادم؟**
- **كيف يمكن تحسين الفاعلية الكلية فى العام القادم؟**

ويتم الاتفاق على برنامج التحسين المبدئى

الخطوة الخامسة:

يتم فى هذه الخطوة طرح السؤال التالى على مجموعات العمل:

- **ما هى القوى الدافعة والمعوقة لتحسين الفاعلية الكلية لمنظمتك**

ويتم الاتفاق على تلك القوى بشرط أن تكون مرتبطة بالنتائج المطلوبة.

الخطوة السادسة:

تقوم المجموعات بوضع برنامج زمنى تتحدد فيه الأولويات للأهداف المطلوبة.

موقف إدارى

استعانت شركة المحلات الصناعية الكبرى حديثاً بأحد مكاتب الإدارة الاستشارية لكى يقترح الطرق التى تساعد فى تحسين عملياتها حيث إن للشركة ١٦ مصنعاً يعمل بها حوالى ٣٠٠٠٠ عامل، وقد قام خبراء مكتب الإدارة بدراسة مكثفة لعمليات الشركة وبعد ذلك قدموا تقريراً إلى رئيس الشركة جاء فيه ما يلى:

،وفى راينا ان الفرصة العظمى والهامة لتحسين العمليات فى الشركة هى فى ناحية الأهداف التنظيمية، ونحن نقترح ان تقوموا - ذلك بمساعدتنا- ببرنامج شامل لتحسين أهدافكم فى كل المستويات، ونحن نقترح ان يتفق كل موظف ومدير مع مشرفه المباشر كتابة عند بداية كل ربع سنة على اهدافه واهداف إدارته بالنسبة للعمل فى الفترة القادمة ويتم التقييم فى كل حالة بواسطة الأطراف المعنية فى نهاية كل ربع سنة لتحديد إلى اى مدى امكن تحقيق الأهداف كل ربع سنة.

(١) ما هى المشاكل التى تتوقعها فى حالة تنفيذ خطة مكتب الإدارة الاستشارى.

(٢) ما هو اثر الخطة المقترحة فى رايك على عمليات الشركة؟

(٣) هل توصى رئيس الشركة بقبول أو رفض اقتراح المكتب؟

ارشادات للمدرب

من أجل تطبيق منهج الإدارة بالالتزام(*)

خطوة رقم ١ :

ادرس بطاقة وصف مسئولياتك واختصاصاتك الحالية وناقش مع رئيسك أية تغييرات قد تكون حدثت في محتوي وظيفتك منذ كتابتها . اطلب من خبير التنظيم أن يجهز الوصف حتي الوقت الحاضر.

خطوة رقم ٢ :

ضع - في ورقة مستقلة - في الجانب الأيمن مجالات المسئولية . لا تترك مجال مسئولية دون أن تسجله.

خطوة رقم ٣ :

قرر الآن الأهداف التي يجب أن تحققها في السنة المالية القادمة من اجل أن تحقق نتائج وذلك بالنسبة لأول مجال من مجالات مسئولية. في بعض الحالات قد ترغب في عمل أكثر من هدف لكل مجال وربما لا تجد.

(أ) ضع رقم لمجالات النتائج تتفق مع ترقيم المسئوليات . ١١، ٢١ .

(ب) إن الأهداف يجب أن تكون محددة .. تجنب العموميات. يجب أن تصاغ بحيث تستطيع في نهاية المدة أن تعرف بسرعة ما إذا كنت قد حققتها أم لا . (أنظر أدناه لمعرفة الأمثلة).

(*) مقتبس بتصرف من د. سيد الهواري - الإدارة بالأهداف مع ملاحظة ان :-

١- يقوم المرؤوس باستكمال الخطوات من ١ - ٥

٢- ويقوم المدير باستكمال الخطوات من ٦ - ١٠ .

(جـ) امـام كل هـدف اذكـر درجـة اولـويتـه (اولويـة اولي - اولوية مـسـاعـدة- اولوية إجرائية).

(د) في تحـقـيق الأهـداف لابد من مـسـاعـدة وتعـاون من الزمـلاء والرؤسـاء (وليس المرؤوسين).

اذكر درجة الاشتراك المطلوب (اشترك كبير - اشترك عادي - اشتراك ضعيف).

خطوة رقم ٤ :

كرر ذلك بالنسبة لمجال المسئولية الثاني: مبتدئاً بكتابة مجال المسئولية (من بطاقة وصف الوظيفة) ثم اكتب الأهداف المطلوب تحقيقها كما تقدم..

خطوة رقم ٥ :

اعط الورقة (البروفة الأولي) إلي رئيسك. ستحدث مناقشة وإعادة دراسة قبل الاتفاق النهائي.

الرئيس: هـذه فـرصـتك لـلادارة بالالـتـزام نفـذ الخطوات الآتيـة ببـصـيـرة واحـسـاس وليس مـجـرد النظر إليـهـا بشكل ميكانيكي - إن ذلك سـيـسـاعـد مرؤوسك.

خطوة رقم ٦ :

يجب ان تتاكد ان قائمة مسئوليات المرؤوس المكتوبة اتي لديه مطابقة لم تعتقد انه يجب ان يكون قبل ان يبدا في كتابة اهدافه (مجالات نتائجه).

خطوة رقم ٧ :

هذه الخطوة هي جوهر عملية «الإدارة بالالتزام والنتائج».

راجع الأهداف الموضوعة أمام كل مجال مسئولية وضع ملاحظاتك عليها. إن هذه الأهداف هي الأشياء التي تريد أن تراها محققة بعد انتهاء المدة المحددة. ربما يكون في ذهنك أهداف أخري تريد إضافتها، أو اهداف تريد تعديلها أو حتي تريد إلغاءها. ربما تساعدك الأسئلة الآتية علي التحليل.

(أ) كيف يرتبط كل هدف بالأهداف التي ارتبطت بها مع نهاية العام. هل الأهداف طويلة الأجل انعكست علي هذه الأهداف قصيرة الأجل؟.

(ب) هل الأوزان قم تم وضعها بطريقة سليمة؟ هل لك تقييماً آخر لما هو اهم ومهم وعادي.

خطوة رقم ٨ :

هذه الخطوة «مناقشة عمل» . عندما تتوصل أنت والمرؤوس إلي فهم كامل واتفاق حول أهمية كل هدف، حول أولويته، درجة إسهامك، درجة اتساق الأهداف مع الأهداف الكلية تكون قد انتهيت من تخطيط الأداء للعام القادم. وكلما تمت هذه الخطوة بدقة كان من السهل قياس النتائج في أثناء السنة المالية القادمة وفي نهايتها.

خطوة رقم ٩ :

بعد المناقشة اجعل المدير (المرؤوس) يجهز ورقة نهائية مطبوعة من عدة صور (٣ صور) واحدة له وواحدة لك ، وواحدة للإدارة العليا.

خطوة رقم ١٠ :

في نهاية السنة يستخدم هذا النموذج نفسه لتقييم الأداء. في ذلك الوقت سيسأل المدير (المرؤوس) عن كتابة تقرير إنشائي يوضح الأهداف والإنجازات وهو التقرير الذي سيكون أساس التقييم بواسطتك ، ستضع تقديراً حيث رقم واحد اقل شئ ورقم ٥ أكبر شئ ويكون هذا التقييم أساس الحوافز والترقية.

موقف إداري

عاد حمد الله مسعود من رحلة طويلة بالمملكة العربية السعودية إلي بلده مصر ومعه مبلغ مالي كبير - وحينما لاحظ حمد الله انتشار ظاهرة البطالة في مصر فكر في مساعدة أهله وعشيرته وذلك من خلال استثمار أمواله في إنشاء متجر كبير علي غرار تلك المتاجر التي كان يراها في السعودية وبالفعل تم إنشاء المتجر وبدأ حمد الله دون أي دراسة مسبوقة في تعيين جميع اقاربه واهل عشيرته كموظفين لديه بالمتجر.

ومر علي ذلك الأمر ثلاث سنوات لاحظ خلالها السيد حمد الله مسعود أن خسائر المتجر في تزايد مستمر كما لاحظ أن العديد من الموظفين لديه يشغلون انفسه بأمور لا علاقة للعمل بها مثل حل الكلمات المتقاطعة وقراءة الجرائد والمجلات .. كما انتشرت ظاهرة التزويغ بينهم.. ووجد حمد الله مسعود نفسه في حرج فإما أن يقوم بفصل عدد كبير من هؤلاء الموظفين فيغضب بذلك أهله وعشيرته وإما أن يستمر في تحمل هذه الخسائر المتزايدة.

والآن

هل يمكنك من خلال استيعابك لمنهج الإدارة بالالتزام مساعدة حمد الله مسعود في اتخاذ القرار المناسب.

توصيات هامة
للمديرين عند الأخذ بمنهج الإدارة بالالتزام

حذر «روص» المديرين مما يلي عند الأخذ بمنهج الإدارة بالالتزام

(١) الانزلاق في دوامة الأوراق والنماذج والمستندات .

(٢) التركيز علي الإدارة بالالتزام ذاتها دون النظر للنتائج المتوقعة منها.

(٣) الاستغراق في التفاصيل دون الغايات المراد تحقيقها.

(٤) توجيه الاهتمام للأنشطة والمجهودات.

(٥) تقليد ممارسات الآخرين.

(٦) استعجال التنفيذ.

(٧) محاولة وضع جميع الأهداف في صورة عكسية.

(٨) تجديد الأهداف للمرؤوسين بدلا من تركهم يجددونها بأنفسهم.

عند تطبيق منهج الإدارة بالالتزام
قد تحتاج إلي الاستعانة بخبير استشارى

يشرح «ويديل» الأعباء التي يمكن أن يؤديها الخبير فيما يلي :-

(١) اعداد الترتيبات والإجراءات اللازمة لمنهج الإدارة بالالتزام

(٢) عقد الحلقات وإدارة المناقشات حول الإدارة بالالتزام.

(٣) حضور جلسات تحديد الأهداف ومراجعتها.

(٤) إرشاد الإدارة فيما يتعلق بفلسفة الإدارة بالالتزام و تنفيذها.

(٥) كتابة تقارير للإدارة عن سير الإدارة بالالتزام.

تجربة عملية
لتطبيق منهج الإدارة بالالتزام[1]

تجربة شركة سانت رجيس للورق

بدات التجربة عام ١٩٦٠ عندما قامت وحدة الموارد البشرية بالمركز الرئيسي للشركة بتشجيع الثمانية عشر فرعاً التابعة للشركة بإدخال برنامج رسمي لتقييم الأداء علي أن يكون ذلك يشكل اختياري لمديري الفروع.

وكنقطة انطلاق فقد كانت الطريقة هي ان يقوم كل مشرف بتقييم اداء كل من مرؤوسيه واضعاً هذا التقييم علي استمارة تعدها وحدة الموارد البشرية للاسترشاد بها.

وفي عام ١٩٦٣ طلبت وحدة الموارد البشرية من المديرين التنفيذين رايهم بالنسبة لطريقة التقييم بحيث يمكن أن تعطي بيانات تكون اكثر منفعة لهم كتنفذين إلي ما سمي فيما بعد «منهج التطوير التنظيمي».

إن المنهج الجديد تطلب أن يضع كل مدير فرع أو مدير إدارة مشورة أو معاونة مجموعة من الأهداف لكل من المرؤوسين التابعين. وبعد ذلك تتم مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة لكل مرؤوس بعد فترة ستة اشهر علي أن يتم تسجيل النتائج بعد سنة. إن هذا التقييم يجري لاستخدام المدير ولا ترسل منه نسخ إلي وحدة الموارد البشري (الأفراد) . كما انه ليس هناك نموذج محدد يستخدم بواسطة كل المديرين . فالمدير حر في استخدام أي نموذج يراه صالحاً.

---

(١) مقتبس بتصرف من د. سيد الهواري.

ومن أجل مساعدة المديرين في تحديد مجالات نتائجهم والمقاييس الملائمة لكل مجال نتيجة فإن الشركة قد نشرت معايير للحكم علي مجالات النتائج وذلك علي النحو التالي:

١- يجب ان تكون مجالات النتائج عناوين تعبر عن نتائج وليس انشطة فهي تكون في شكل «إسم» وليس في شكل «فعل».

٢- يجب تجنب الصفات التي توضح بها مستوي جودة الشئ المطلوب تحقيقه (إن الافتراض اعلي اداء هو المطلوب).

٣- يجب تجنب دمج مجالات النتائج بعضها في بعض فلا يجوز دمج كمية الإنتاج مع جودة الإنتاج.

٤- يجب ان تشمل القائمة ٨٥ ٪ علي الأقل من مجالات نتائج المنصب.. تلك المجالات المهمة والمجالات التي تأخذ وقتاً طويلاً لتحقيقها.

إن المعايير التي يتم بموجبها علي مقاييس النتائج ما يلي:

١- يجب ان تصاغ بشكل محدد.

٢- يجب ان تكون حاكمة بقدر الإمكان.

٣- يجب ان تكون في شكل وحدات قياس (نسب مئوية، معدلات، عدد ، متوسط .. إلخ)

كما يجب ان يكون الوقت محدداً (شهر ، ستة اشهر ، سنة ..إلخ)

٤- يجب ان تحوي المعايير الحاكمة حتي ولو لم يكن من الممكن وضعها في شكل كمي.

٥- يجب ان تكون المقاييس إقتصادية (هل تكلف المعلومات أكثر من قيمة المعلومات؟).

إن الخطوة التي تلي ذلك هي المناقشة بين المدير ورئيسه حتي الوصول إلي أهداف محددة (قابلة للقياس) مرتبطة بزمن معين . هنا يتم وضع هدف او اكثر لكل مجال نتيجة. وبعد انتهاء الإجتماع يضع المدير الأهداف التي التزم بها في شكل مكتوب ويرسل نسخة منها إلي رئيسه ويحتفظ لنفسه بنسخة.

إن شركة «سانت رجيس» تدرك ان مرحلة التوصل إلي الالتزام بأهداف تختلف بين المديرين فبعض المديرين يسهمون بشكل اكبر من غيرهم.. بعضهم يضع الأهداف خاضعة لإقرار الرئيس ..

إن شركة «سانت رجيس» لا يهمها من الذي يحدد الأهداف حقيقة ولكن المهم ان تتحدد اهداف طموحة يتم تحقيقها. علي كل حال فإن للرئيس - اي رئيس- دائماً الكلمة الأخيرة في وضع الأهداف.

وفيما يلي بيان بمجالات نتائج ومقاييس النتائج التي تم التوصل إليها بالنسبة لرجل بيع في شركة «سانت رجيس» علي سبيل المثال» (بتصرف)

١- حجم المبيعات:

- النسبة المحققة للحصة الكلية في ربع سنة.

٢- ترويج المبيعات:

- عدد الأطنان المبيعة من المنتجات الجديدة.

٣- الحسابات الجديدة:

- عدد المقابلات البيعية لكل حساب جديد شهرياً
- نسبة الوقت المخصص لحسابات جديدة في الشهر.

٤- ترويج السلع المربحة:

❑ نسبة مبيعات السلع المربحة في ربع ساعة.

٥- المصروفات البيعية:

❑ المصروفات بالدولار بالنسبة للأرباح في الشهر

❑ المصروفات بالدولار بالنسبة لحجم المبيعات في الشهر.

٦- علاقات:

❑ عدد طلبات العملاء للحصول علي بيانات جديدة عن السلع.

❑ حجم الطلبيات الإضافية من العملاء الحاليين.

٧- التطوير الذاتي:

❑ نسبة الوقت الذي خصص في الحصول علي معلومات عن السلع

❑ نسبة الوقت المخصص لتحسين أساليب البيع.

وفي عام ١٩٦٧ قام عضو مجلس الإدارة المنتدب بدعوة عدد من المديرين (٧٣ مديراً من ٢٨ فرعاً) لحضور معمل workshop لمدة أسبوع وذلك بهدف:

❑ إعادة دراسة النظريات الإدارية الحديثة في ضوء التجارب اليومية كل مدير.

❑ تلخيص الخبرات الإدارية مع الآخرين وعرضها علي العضو المنتدب لأخذ موافقة عليها علي اعتبار ان ذلك التلخيص يعتبر بمثابة «مبادئ الإدارة» التي ستسير عليها شركة «سانت رجيس».

وبطبيعة الحال كانت الشركة ترسل إليهم مواد عملية للدراسة والتحضير «للمعمل» وعندما انتهت مجموعات العمل (لايزيد افراد كل مجموعة عن ٦

مديرين) من وضع مبادئ للإدارة في مجالات عمل علي مستوي اعلي .. وهكذا حتي قامت المجموعة الأخيرة بوضع صياغة نهائية لمبادئ الإدارة التي ستسير عليها شركة «سانت رجيس» وتم نشر ذلك في دليل بعنوان : دليل في الإدارة Guidelined for Managing at St. Regis لقد اظهر الدليل انه إدارة بالالتزام علي اعتبار ان الإدارة بالالتزام تسمية اخري للإدارة الجيدة.

الإدارة بالالتزام فى الميزان

عيوب الإدارة بالالتزام

- إنسانية
- إنتاجية
- بيئية
- تنظيمية

- الإسراف في التفاؤل
- زيادة التوقعات
- عدم قياس صحيح
- قياس
- إرهاق الموارد
- الضغط الخارجي
- نظم الخدمة
- منافسة المنظمات الأخرى
- صعوبة دمج الأهداف
- المجهود المستمر
- صعوبة التنسيق
- نقص المعلومات
- عدم تأييد الإدارة العليا
- عدم تناسب الحوافز
- المجهود الكبير

مزايا الإدارة بالالتزام

- إنسانية
- إنتاجية
- بيئية
- تنظيمية

- إشباع الحاجات
- مناسبة الكم
- جودة الكيف
- خفض التكاليف
- إستغلال الثروات المتاحة
- سلع وخدمات جيد
- أهداف المجتمع
- التنسيق
- تبسيط الإجراءات
- كفاءة الرقابة
- تحسين الأهداف
- فعالية التخطيط
- التنمية والتطوير
- إنسجام العلاقات

قائمة المراجع

(١) ايرل بوسترونج، ترجمة د. علي السلمي، مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٧٦، ص ٥٧٨.

(٢) د. عبد الباري درة، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، عمان، ١٩٨٢، ص ٩٥.

(٣) ماريون ان هاينز، ترجمة د. محمد مرسي، د. زهير الصباغ، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، ١٩٨٨، ص ١٠٩.

(٤) د. حسين موسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية، مطبعة بل برنت، القاهرة، ١٩٩٠، ص٩٠.

(٥) د. حامد احمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٤٣.

(٦) د. شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨١، ص٧٦.

(٧) د. سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للإدارة، ومنهج للتطوير التنظيمي، مكتبة عين شمس، ١٩٧٦، ص ٢١.

(٨) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات نظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج، رقم ١٠١، إدارة البحوث والدراسات بمركز ابروماك، بدون تاريخ، ص ٤٥.

(٩) د. صلاح السيد، الإدارة بالأهداف، دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح، غير مبين الناشر، غير مبين سنة النشر، ص ٥٨.

(١٠) الموسـوعة العلـمـيـة والعـمـلية للبـنوك الإسلامـيـة، إدارة الموارد البشـرية، الجزء الرابع، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١، ص٤١١.

(١١) د. علي عبد الوهاب - الإدارة بـالأهداف - النظرية و التطبـيق - مكتبـة غريب - القاهرة.

الفهرس